



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Centro Universitario de Desarrollo Empresarial

Tema:

Propuesta de manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN - Managua, a partir del año 2020-2021.

Tesis para optar al título de Master en “Administración Funcional de Empresas”.

Autor:

Lic. Deyanira Del Socorro Díaz Castillo

Tutor:

PhD. Fredy Fitoria Reyes

Managua, 20 de junio de 2020

## INDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento .....	ii
Carta Aval del tutor .....	iii
Resumen.....	iv
I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Justificación .....	6
1.3 Planteamiento del problema .....	7
1.4 Formulación del problema.....	8
II. OBJETIVOS .....	9
2.1 Objetivo general.....	9
2.2 Objetivos específicos .....	9
III. MARCO TEÓRICO.....	10
3.1 Principios de la administración .....	10
3.2 Estructura organizacional.....	12
3.3 La organización.....	15
3.4 Manuales administrativos .....	22
3.5 Descripción y análisis de puestos.....	32
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	38
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	39
VI. DISEÑO METODOLÓGICO .....	40
6.1 Enfoque de investigación .....	40
6.2 Tipo de investigación.....	40

6.3 Población y muestra.....	41
6.4 Selección de la muestra .....	41
6.5 Fuentes para la recopilación de información.....	42
6.6 Métodos y técnicas de investigación.....	42
VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	44
VIII. CONCLUSIONES .....	101
IX. RECOMENDACIONES .....	102
X. ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS .....	103
XI. BIBLIOGRAFÍA .....	104
XII. ANEXOS .....	108
Anexo N°1. Entrevista.....	108
Anexo N°2. Resultados de entrevista .....	110
Anexo N°3. Encuesta.....	112
Anexo N°4. Organigrama-Estructura Organizativa de la UNAN-Managua.....	117
Anexo N° 5. Niveles estructurales de la UNAN-Managua.....	118
Anexo N°6. Formato de fichas evaluadas.....	119
Anexo N°7. Permiso para elaborar tesis de estudio.....	127
Anexo N°8. Solicitud ante el Decano de FCM.....	128
Anexo N°9. Visto bueno por parte del Decano FCM.....	129
Anexo N°10. Solicitud de fichas ocupacionales, ante la DRH.....	130
Anexo N°11. Solicitud de organigrama de la FCM.....	131
Anexo N°12. Solicitud de organigrama de la UNAN-Managua .....	132

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1 Niveles administrativos .....	17
Ilustración 2 Dinámica entre los elementos de la organización.....	18
Ilustración 3 Organigrama general.....	20
Ilustración 4 Organigrama específico.....	20
Ilustración 5 Organigrama integral .....	20
Ilustración 6 Organigrama funcional .....	21
Ilustración 7 Organigrama de puestos, plazas y unidades.....	21
Ilustración 8 Diseño espacial, clínica odontológica .....	49

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1 Nivel de centralización, descentralización y complejidad de la UNAN-Managua. ....	51
Gráfico 2 Herramientas necesarias, niveles y tipo de tecnología.....	53
Gráfico 3 Valores, relaciones interpersonales, tipo de ambiente laboral .....	54
Gráfico 4 Buenas relaciones y desacuerdos interpersonales, ambiente laboral .....	54
Gráfico 5 Nivel de conocimiento de las fichas ocupacionales .....	57
Gráfico 6 Niveles de requerimiento.....	58
Gráfico 7 Habilidades, destrezas y requisitos del personal de la clínica .....	59
Gráfico 8 Tareas que no me corresponden y disposición para realizarlas.....	60
Gráfico 9 Beneficios de un Manual de Organización y Funciones .....	61

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación, principalmente a mi Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por ser mi guía y acompañarme en cada momento de mi vida, por darme entendimiento y sabiduría para culminar con éxito este logro personal, sin ti no soy nada, todo el honor y la gloria sean para él, gracias mi Señor.

A mis padres, por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron durante este trayecto de estudio, a mi esposo, con su amor incondicional, paciencia y motivación, apoyándome en todo momento, a mi hijo, el regalo de Dios que ilumina mis días, a mis amados suegros, quienes en todo momento dispusieron todo su apoyo para continuar y finalizar con éxito este sueño tan anhelado.

## Agradecimiento

A mi Dios, por darme la vida, la sabiduría y la persistencia para finalizar este periodo de estudio, toda la honra sea para él. *“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”*

A mi familia, por su apoyo incondicional durante todo este tiempo, sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

A mis asesores de tesis que me han brindado todo su apoyo, conocimiento, colaboración y experiencia en la culminación de este proyecto de estudio.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, por confiar en mí, y brindarme la oportunidad y todo el apoyo para culminar con este periodo de estudio y crecer profesionalmente.

## Carta Aval del tutor



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
CUDECE – PROCOMIN

Managua, 25 de mayo 2020

Maestro  
**Ramfis Muños Tinoco**  
Director Ejecutivo  
Centro Universitario de Desarrollo Empresarial (Procomin)  
Su despacho

Estimado maestro Muños:

Tengo a bien comunicarle culminación de tutoría de Tesis de Maestría con el tema: **“PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS DE LA UNAN - MANAGUA, A PARTIR DEL AÑO 2020-2021”**. Presentado por la licenciada **Deyanira Del Socorro Díaz Castillo** para optar al título de Master en Administración Funcional de Empresas.

Tomando en consideración la metodología para la presentación del trabajo de tesis establecida por la UNAN – MANAGUA, puedo afirmar que el presente documento cumple con los requerimientos académicos y esta acto para la asignación de comité evaluador, programación de defensa y entrega de informe final de la misma.

Sin otra referencia, deseándole éxitos en sus funciones le saluda.

Atentamente.

**PhD. Fredy Fitoria Reyes**  
Tutor de Tesis de Maestría

Cc. Archivo.

## Resumen

El presente trabajo de investigación, constituye la aplicación de un proceso de revisión de la estructura organizativa de la institución como su marco jurídico para la formalización de un manual de organización y funciones para la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua, elaborando un análisis de las funciones de los cargos que están asignados en la clínica odontológica, además del análisis completo de la información recolectada, reúnen una serie de recomendaciones realizadas con el objetivo de mejorar el desempeño de las funciones que desarrollan los trabajadores, perfeccionando la funcionalidad de la estructura organizativa de la clínica odontológica.

Como aporte significativo, en este trabajo de tesis, se emplearon instrumentos de recolección de información como; la entrevista en profundidad, dirigida a los directivos de la clínica odontológica, a partir de formularios diseñados para obtener información, que permitieron verificar diferentes aspectos sobre la estructura organizativa de esta institución, así como de la Facultad de Ciencias Médicas y la estructura organizativa de la clínica odontológica de la carrera de odontología, así mismo, se realizó revisión documental para indagar sobre las normativas y la base legal y jurídica con que la universidad está establecida, otro instrumento significativo, fue la encuesta que se estructuró con preguntas cerradas, lo que permitió examinar diferentes aspectos de interés personal como es la descripción de las actividades que fundamenta los cargos, identificando las actividades según cargos y áreas, con la finalidad de garantizar coherencia y fiabilidad de la información registrada.

El análisis cuidadoso de la información recolectada, facilitó la formulación de denominaciones específicas para los cargos actuales, que no están registrados en el área de recursos humanos, afectando la naturaleza de las funciones desarrollada, permitiendo asentar la funcionalidad a la realidad actual de la que se trabaja en la clínica odontológica.

**Palabras claves:** manual, normativas, desempeño, estructura, cargos, funcionalidad.

## I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación, tiene como propósito de estudio, proponer un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua).

El estudio permitirá realizar un enfoque general de las funciones y responsabilidades, autoridad jerárquica, así como también proporcionar información a los distintos puestos de trabajo que componen la estructura organizativa de la clínica odontológica.

La importancia del diseño de un manual de organización y funciones para la clínica odontológica, constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las actividades, permitiendo la integración de aspectos que contribuyan a la efectividad de las funciones que están diseñadas para el personal que labora en la clínica, asegurando de que las políticas de la institución sean constantemente respetadas, disponiendo de los elementos necesarios para un buen proceso, tanto de evaluación de metas, como desempeño del personal.

El presente estudio de investigación está conformado por doce capítulos (Acápites); el capítulo I expone la Introducción, antecedentes, justificación, planteamiento del problema y formulación del problema. En el capítulo II describe el objetivo general y los objetivos específicos del estudio.

Así mismo, el capítulo III comprende el marco teórico, en donde se presentan definiciones que resultan indispensables para comprender el contenido del estudio como; principios de la administración, estructura organizacional, la organización, manuales administrativos, descripción y análisis de puestos.

El capítulo IV, está definido por las preguntas directrices que se plantearon conforme al objetivo general y objetivos específicos. Seguido del capítulo V, en donde se presenta el cuadro de operacionalización de variables, refiriendo los indicadores de las variables de estudio.

En el capítulo VI, corresponde al diseño metodológico en el cual se mencionan el enfoque de la investigación, tipo de investigación realizada, la población y muestra, métodos y técnicas utilizados para la recolección de información.

El capítulo VII, está constituida por el análisis e interpretación de resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a los directivos y colaboradores administrativos de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua.

En el capítulo VIII, está conformada por las conclusiones generales del presente estudio de investigación, así mismo, en el capítulo IX se exponen las recomendaciones alcanzadas en el trabajo de investigación.

En el Capítulo X, se detallan los acrónimos y abreviaturas del contenido del estudio, seguido por el capítulo XI, que corresponde a la bibliografía utilizada en el trabajo de investigación, concluyendo con el capítulo XII, que concierne a la información correspondiente a la estructura de instrumentos de recolección de datos utilizados en el estudio, como también requerimiento básico para el proceso y desarrollo de este proyecto de estudio.

## **1.1 Antecedentes**

### **Antecedentes históricos**

Los manuales administrativos durante la historia surgieron como intentos formales o publicaciones, posteriormente emergieron como modelo breve en su contenido, estos carecían de un perfil técnico, contaban con un formato preestablecido, los cuales contenían fallas en su aplicación. Alrededor del siglo XIX, los primeros intentos fueron las publicaciones como un formato parecido al memorándum, circulares que fijaban instrucciones internas que se orientaban al personal como un medio de información determinada, que se tenía que seguir paso a paso para lograr un propósito.

### **Antecedentes de Campo**

Actualmente, existen varios tipos de manuales según su contenido, y a través de varios estudios e investigaciones se ha llegado a reconocer la importancia del uso de estos para coordinar con más eficiencia el rol administrativo dentro de una organización, existe un gran número de investigaciones referente al manual de funciones, el cual se hace referencia en los siguientes estudios:

Autora, Ivonne Cárdena. (2015). En su estudio titulado: El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI, ciudad de Ambato provincia de Tungurahua (Tesis de pregrado). Universidad técnica de Ambato, Ecuador. De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos concluye que un Manual de Organización y Funciones se relaciona con el rendimiento laboral, debido que en el manual se detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador, por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo.

Autora, Rosalyn Villalba (2016), en su estudio titulado: 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 (tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú concluye: que un manual de organizaciones y funciones para cada área funcional permitirá a la facultad emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempo y delegación de autoridad a todo el personal colaborador.

Según, Cárcamo, González y Rugama. (2016). En su tesis titulada: Propuesta de mejoras al Manual de Organización y Funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera PERDOMO S.A en el año 2015 (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, Nicaragua. Concluye: que los trabajadores afirman que la razón más importante de conocer las actividades de su área es que permite tener una estabilidad laboral, también dijeron que conociendo sus funciones esto les permitiría tener una mayor productividad en sus labores y una minoría que argumenta que disminuiría la carga laboral, lo cual significa que estos trabajadores se sientan apropiados de la manera más segura llevando a cabo sus labores con calidad y calidez

Los autores, Toruño y Salguera. (2017). En tu tesis titulada: Propuesta de Manual de Funciones para la Oficina de Planta Física y Mantenimiento de la UNAN-Managua, Recinto Universitario Rubén Darío de mayo a junio de 2014 (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, Nicaragua. Concluye: que actualmente no existe en la Oficina de Planta física y mantenimiento del RURD un Manual de Funciones lo cual ha generado una duplicidad en ciertas funciones, dilución de responsabilidades entre trabajadores y mala definición de las líneas de mando dentro de la Oficina por lo tanto, los Manuales de Funciones propuestos serán de gran utilidad para la Oficina de Planta Física y Mantenimiento, ya que le permitirá optimizar recurso humano, materiales y optimizar actividades, lo que ayudará a mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades desarrolladas por dicha Oficina.

Autor, Félix Tomalá. (2017). En su estudio titulado: Manual de procesos administrativos para mejorar el desempeño laboral de la asociación de agricultores progresista loma alta, Santa Elena (Tesis de pregrado), Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador. Concluye: que existen debilidades en sus procesos administrativos y financieros, los directivos cuentan solo con conocimientos básicos en la parte económica y no desempeñan sus funciones a cabalidad, ya que no existe un adecuado manejo del personal en sus funciones. Los asociados no disponen de herramientas administrativas, lo que indica un bajo rendimiento en el cumplimiento de sus objetivos.

Autora, Escarleth Rodríguez. (2017), en su tesis titulada: Propuesta de manual de organización empresarial para la empresa Soluciones Eléctricas periodo 2017 (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, Nicaragua. Concluye; que de acuerdo a la percepción que tienen los trabajadores de su propio desempeño, es notable que ellos valoran que tienen un buen desempeño laboral y aducen que sería aún mejor si tuvieran definidas sus funciones, responsabilidades y líneas de mando para cada cargo. Lo que implica que el Manual de Organización podrá contribuir a mejorar los criterios de desempeño laboral y cursos de acción de cada uno de sus trabajadores.

Autor, Rene Maraza. (2018). En su tesis titulada: Cumplimiento del Manual de organización y funciones y desempeño laboral en la Región de Salud Policial Moquegua ,2018. (Tesis maestría), Universidad César Vallejo, Perú. Concluye, que el cumplimiento del manual de organización y funciones existe una relación significativa alta en el desempeño laboral en la Región de Salud policial de Moquegua-2018.

Autor, Carlos Ovidio. (2019). En su tesis titulada: Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú. La presente investigación plantea como objetivo general, incrementar el desempeño laboral en los empleados que laboran en la compañía mencionada. Pudiéndose afirmar en su conclusión que un manual de organización y funciones si incrementará el desempeño laboral de los empleados de la fábrica Gredos Perú SAC.

Las investigaciones mencionadas, dan una apreciación de la presente investigación, ya que se aborda la propuesta de diseñar un manual de organización y funciones, para mejorar el desempeño del personal en un área determinada.

## 1.2 Justificación

Un manual de organización y funciones constituye un aporte de gran valor para toda organización, como parte fundamental del desempeño del talento humano, ya que contiene esencialmente la estructura organizacional y la descripción de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, proporcionando información a los funcionarios sobre sus funciones específicas, que correspondan a su dependencia y la coordinación para el cumplimiento de estas.

El presente estudio sobre la propuesta de un manual de organización y funciones, tiene gran importancia ya que brindará información básica y necesaria para los directivos y el personal administrativo que labora en la clínica odontológica de la UNAN-Managua, estableciendo una adecuada comunicación entre los actores involucrados que les permita realizar sus funciones de forma precisa, ordenada y sistemática, convirtiéndose en una guía orientadora para todo el personal, definiendo canales de comunicación, mejorando la comunicación del personal, estableciendo líneas de mando y nivel jerárquico de los cargos, lo que les permitirá una mejor coordinación del trabajo a realizar en la clínica.

Por esta razón, el presente Manual de Organización y Funciones, será de gran utilidad para la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas, UNAN-Managua, ya que tendrán a su disposición un documento de apoyo a la gestión organizacional que permita una visión más amplia y precisa de las funciones a realizar por parte de los colaboradores de la clínica, como parte fundamental para el logro de las metas institucionales.

Con este estudio investigativo, se pretende presentar una propuesta de un manual de organización y funciones con aspectos que servirán de directrices para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, así como la eficiencia de estos.

Esta investigación pretende servir de aporte para todo aquel interesado que pretenda desarrollar investigaciones relacionadas con el tema de los manuales administrativos de una organización.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Actualmente en la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua se presentan situaciones desfavorables para sus colaboradores, ya que se dan situaciones durante el periodo de trabajo que no benefician el desarrollo organizacional de la clínica, omitiendo aspectos importantes para la toma de decisiones como desconocimientos de funciones y responsabilidades, inconformidad y falta de comunicación entre el personal, careciendo de coordinación en sus actividades diarias, como también sobrecarga de funciones, entre otras.

Por lo antes mencionado, los inconvenientes que se presentan, pueden estar relacionados a que, la clínica, no cuentan con un manual de organización y funciones que permita establecer de manera ordenada las funciones de cada trabajador según el cargo en el cual están asignados, lo cual puede estar causando confusión y desorden en las diferentes responsabilidades a desempeñar dentro del contexto laboral, creando un ambiente poco satisfactorio en el cumplimiento de las actividades, ya que no hay una guía objetiva de las funciones específicas que deben realizar.

Estos aspectos contradictorios que se dan en el personal, crean un ambiente poco satisfactorio en la eficiencia del desempeño de los trabajadores, ya que no hay claridad en las funciones específicas para poder lograr los objetivos que se plantean en cada área que está integrada la clínica odontológica.

Por lo tanto, la estructuración de un manual de organización y funciones permitirá establecer las funciones de cada cargo, fortalecerá la estructura organizacional para el logro de los objetivos, contribuyendo con esto en la mejora de la calidad y profesionalismo de los colaboradores de la clínica odontológica.

## 1.4 Formulación del problema

Por lo anterior expuesto se formula la siguiente pregunta:

### **Pregunta toral:**

¿Cómo influye la elaboración e implementación de un manual de organización y funciones para la mejora del desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la UNAN Managua, durante el periodo 2020-2021?

### **Sistematización del problema.**

1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua y su fundamento legal y normativo?
2. ¿Qué elementos de carácter organizacional, inciden en la elaboración de un manual de organización y funciones en la clínica odontológica de la UNAN-Managua?
3. ¿Cuáles son las actividades laborales que realiza el personal de la clínica odontológica de la UNAN-Managua?
4. ¿Cómo el diseño y elaboración de un manual de organización y funciones contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la UNAN-Managua?

## II. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo general

Proponer manual de organización y funciones para el mejoramiento del desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua, a partir del año 2020– 2021.

### 2.2 Objetivos específicos

- 2.2.1. Describir la estructura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, en base a su marco legal y normativo.
- 2.2.2. Identificar los elementos organizacionales que inciden en la elaboración de un manual de organización y funciones en la clínica odontológica de la UNAN-Managua.
- 2.2.3. Evaluar las actividades laborales que realiza el personal de la clínica odontológica de la UNAN-Managua, tomando como referencia la ficha ocupacional.
- 2.2.4. Elaborar la propuesta del manual de organización y funciones que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la UNAN-Managua, periodo 2020-2021.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Principios de la administración

A través del tiempo, el enfoque de la administración ha venido evolucionando, el término de administración es un término universal, como proceso, como disciplina, como una necesidad de manera integral. La manera como las organizaciones se administran o se rigen, determinará si estas logran manejar con eficiencia sus recursos, esto con el fin de obtener los objetivos propuestos por la organización.

##### Definición

Para los autores Münch y Garcia (2009), define la administración como “un esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible” (pág. 25).

En este sentido, la administración abarca el uso adecuado y eficiente de los recursos humanos, financieros, técnicos, materiales, cognitivos y sistemáticos de los que se vale una organización o empresa para la obtención de mayores beneficios.

Fernández Arena, (1973) citado por Münch y García (2009), define la administración como “una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (pág. 26). Es la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas, de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz.

##### 3.1.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades que permiten a la organización encausarse de manera efectiva hacia el logro de sus planes u objetivos.

Al dirigir una organización, se busca como coordinar recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos propuestos, para eso es importante reconocer que el proceso administrativo juega un papel importante, ya que son un conjunto de faces que se realizan para lograr la productividad de una empresa. Münch y García (2009), lo define como:

Un conjunto de pasos, fases, etapas o funciones necesarias para llevar a cabo una actividad cuyo conocimiento es indispensable a fin de aplicar correctamente el método,

los principios y las técnicas de esta disciplina. También se puede definir como la administración en acción. (pág. 34)

El proceso administrativo está integrado por cuatro funciones esenciales como son:

**a. Planeación.**

Consiste en determinar por anticipado que es necesario hacer para alcanzar los objetivos. Incluye elaborar pronósticos, establecer metas y seleccionar los procedimientos para llevar a cabo las decisiones, en resumen: qué hacer y cómo hacerlo. para asegurarse de que estas actividades se realicen de acuerdo con lo planeado y corregir cualquier desviación que se interfiera durante el periodo que se implementa.

Para Robbins y Coulter (2014), la planeación la define como la “función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos, y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades” (pág.9)

A través de la planeación, un individuo o una organización estipulan los pasos que deben seguir para cumplir a cabalidad con sus objetivos

**b. Organización.**

Robbins y Coulter (2014), la puntualiza como “la función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales” (pág. 9). Esta etapa es muy importante ya que determina cuales son las tareas que se necesitan realizar, quien las llevará a cargo, como deberán agruparse las tareas, quien rendirá cuentas a quien, y en qué nivel tomarán decisiones, organizar es disponer el trabajo para obtener metas.

**c. Dirección.**

La dirección es una “función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales” (Robbins y Coulter 2014, pág.9). Esta función se basa en influir en todas las actividades que desarrollan los miembros de toda una organización, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, estableciendo relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

**d. Control.**

Nuevamente los Robbins y Coulter (2014), enfatiza que el control es una” función administrativa que consiste en supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral”

(pág.9). En esta fase se efectúan mediciones de los resultados obtenidos, comparándolos con los resultados que ya se habían planeado, este proceso se encamina a corregir las anomalías que puedan entorpecer el cumplimiento de los objetivos en la organización, el control verifica lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, para que mantengan los procedimientos regulados, es decir orientado siempre a sus propósitos.

Para Münch y García (2009), menciona que el proceso administrativo está compuesto de dos fases esenciales como:

- a. La fase mecánica, es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe de hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro corresponde a:
  - Planeación: ¿qué se quiere hacer?, ¿Qué se va hacer?
  - Organización: ¿quién lo hace? ¿Cómo se va hacer?
- b. La fase dinámica, se refiere a cómo manejar el organismo social, se divide en:
  - Dirección: ¿quién dirige? ¿quien coordina? ¿cómo se realiza?
  - Control: verificar y comparar resultados.

## **3.2 Estructura organizacional**

### **3.2.1 Definición.**

La estructura organizacional, para los autores Hitt, Black, y Porter (2006), la define como “la suma de las formas en cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (pág. 230).

Es esencial que toda organización tenga definida una estructura organizacional, este elemento definirá las características de cómo se va a organizar, ya que permitirá establecer; autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigrama y departamentalización, entre otros.

Para el autor Robbins (2009), la estructura organizacional la define “como la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (pág. 481).

La estructura, representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende

de la tecnología que utiliza. Cada organización tiene su propio diseño y una manera de integrar y asignar recursos para operar con eficiencia y eficacia. (Chiavenato, 2009, pág. 92)

Cabe enfatizar, que diseñar la estructura de la clínica odontológica, puede definir el trabajo de cada uno de los colaboradores, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen las labores y responsabilidades para desempeñar las actividades designadas de cada trabajador que integra la clínica, con la finalidad de poder alcanzar los objetivos que tiene planificados para brindar un mejor desempeño.

### **3.2.2 Importancia de las estructuras organizacionales**

Las empresas requieren y necesitan de una estructura para desarrollarse de manera más eficiente en toda su funcionalidad, así como también para ser más rentables.

A través del diseño de una estructura organizacional, les permite a los altos directivos identificar la cantidad de trabajadores que necesitan ser incorporados a la organización, definiendo sus responsabilidades, precisando la cantidad de colaboradores necesarios, así como determinando la descripción de funciones en su trabajo y que posición tiene en el organigrama de la empresa, la importancia de las estructuras organizacionales es que nos ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo, Haro (2005).

### **3.2.3 Elementos estructurales**

La estructura organizacional requiere de elementos básicos, estos elementos son cada una de las partes diferenciadas, aunque vinculadas, en que puede estar compuesta una estructura, para los autores (Robbins y Judge, 2009, pp. 219-225), describe seis elementos esenciales de la estructura organizacional:

Especialización de trabajo: grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados.

- a. Departamentalización: una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes.
- b. Cadena de mando: línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién.

- c. Extensión del control: número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia.
- d. Centralización y descentralización: se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto solo incluye la autoridad formal; es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien. Entre más participa el personal de los niveles bajos o tiene la facultad de tomar decisiones, más descentralización hay.
- e. Formalización: la formalización se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización.

### 3.2.4 Tipos de estructuras organizacionales

Para el autor Rodríguez (2012), las estructuras organizacionales “consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada persona, desde el director hasta el auxiliar, ejecuten el menor número de posibles funciones” (pág.154)

Para el autor Bernárdez , 2009, pp. 264-267, las estructuras pueden clasificarse en tres modalidades básicas:

1. **Escalar o funcional:** la estructura organizacional se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización y la existencia de amplios tramos de control, consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada nombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número de funciones posible. La autoridad se centra en una sola persona y se desarrollan pocos niveles de formalización.
2. **Divisional:** la estructura divisional permite atender mercados segmentados y múltiples dedicando recursos especializados por diferentes criterios; clientes, productos o mercados.
3. **Matricial:** estructura que crea líneas dobles de autoridad; combina la departamentalización funcional con la de producto. En la organización matricial, el responsable de proyecto dirige componentes de la estructura departamental en función de un proyecto y productos determinados. El responsable de proyecto no tiene autoridad permanente sobre los recursos humanos, pero puede dirigir y coordinar a diferentes departamentos para servir a sus clientes.

4. **Lineal:** la estructura organizacional lineal es de las más antiguas que existen. Responde a un modelo basado en una autoridad en la que se centralizan todas las decisiones. Su aspecto es piramidal. A medida que la estructura jerárquica asciende, disminuye el número de cargos y aumenta el índice de responsabilidades.

### **3.2.5 Aportaciones de la estructura**

Valencia (2012). En ocasiones, los pequeños organismos sociales solo necesitan de la especialización para distinguir el trabajo de un empleado en relación con otro. Pero a medida que las organizaciones van desarrollando un creciendo y se vuelven más grandes, lo que permite diversificar sus actividades, es cuando es necesario dividir las funciones básicas, las cuales son responsabilidades del departamento.

## **3.3 La organización**

Hoy en día, las organizaciones han venido experimentando un cambio trascendental en la manera como se desarrollan, en donde el talento humano es esencial, enfocándose de manera más objetiva en el rendimiento y eficacia para lograr sus objetivos en común, tomando en cuenta que la organización es un elemento importante de dinámica social.

### **3.3.1 Definición de organización**

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado. Para el autor Robbins, S. P. (2009), define la organización como “una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos a más personas, que funciona de manera relativamente continua, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (pág. 4). Las organizaciones en la actualidad son distintas que las del pasado, probablemente, las del futuro presentarán diferencias aún mayores que las actuales.

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos “(Arias, 1990, pág. 49)

Las organizaciones constituyen la institución dominante en nuestra sociedad y son las manifestaciones de una sociedad altamente especializada e interdependiente, que se caracteriza por los mejores estándares de vida Stephen Robbins y Decenzo. Las

organizaciones invaden todos los aspectos de la vida moderna y comprometen la atención y energía de las personas.

### **3.3.2 Su importancia**

Griffin (2011), plantea que las “organizaciones puede entender mejor la importancia de su entorno y el nivel de interdependencia entre los subsistemas dentro de la organización” (pág. 47).

Hoy en día las organizaciones adoptan principios éticos algo que perciben sus colaboradores que son uno de sus activos más valiosos para cumplir con sus metas, la importancia de una organización, radica en inculcar los valores propios a sus empleados de forma que dichos valores o formas de comportarse puedan parecer a priori como obligaciones, cuando una empresa tiene políticas de velar por el bien común de sus empleados, por sus familias, esto resulta positivo para la entidad, ya que se consigue un mejor rendimiento y sus trabajadores responden a estos principios de la mejor manera al punto que lo exteriorizan, dando una imagen revalorizada de cara al exterior y le otorgan el valor de importancia tanto al trabajador como al cliente que lo demanda.

### **3.3.3 Niveles organizacionales.**

Para el autor Chiavenato (2009), menciona que el ambiente que rodea a la organización le impone desafíos externos, mientras que la tecnología representa desafíos en la parte interna de la organización. (pp. 22,23)

Por otra parte, la organización debe enfrentar estos desafíos tanto internos como externos por lo tanto las organizaciones se distinguen en los siguientes niveles organizacionales:

- *Nivel institucional:* corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos.
- *Nivel intermedio:* Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente.
- *Nivel operacional:* se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel

organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización. (vea la ilustración 2)

*Ilustración 1 Niveles administrativos*

<b>Niveles</b>	<b>Habilidades Necesarias</b>		
<b>Administrativos</b>			
Alto nivel	Conceptual	Humana	Técnica
Nivel medio	Conceptual	Humana	Técnica
Nivel operativo	Conceptual	Humana	Técnica

*Fuentes: elaboración propia.*

### 3.3.4 Elementos organizacionales

Los elementos organizacionales son los que se combinan y se relacionan dinámicamente con características que los diferencian o identifican en la organización, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización, Robbins y Judge (2009).

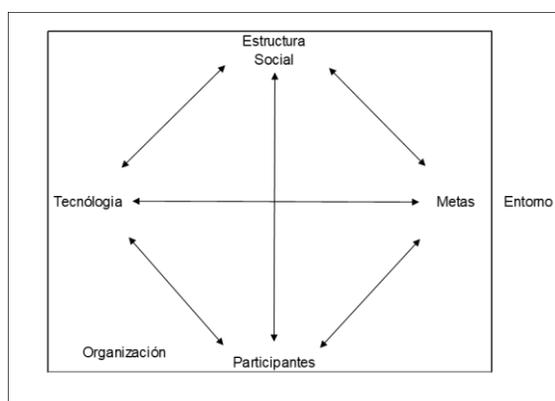
La organización que acoge en su seno una estructura y sus procesos tiene relevancia por sí misma. El autor Scott (1987), citado por Val Pardo (1997), describe los siguientes elementos que conforman a la organización:

1. *La estructura social:* esta representa a los individuos dentro de la misma, a que comparten un conjunto de normas, valores y creencias comunes proporcionando consistencia a la sociedad, que viene determinada por:
  - a. La estructura normativa: que incluye las expectativas de los distintos roles de desempeño.
  - b. La estructura de comportamiento: enfatiza la conducta vigente que, en la formalización de los estándares a implantar, como también requiere.

2. *Los participantes o actores*: estos son los dueños de capitales, directivos, los trabajadores, agentes económicos y sociales, inversionistas, por lo que se establecen diferencias de los participantes, uno de otros, esto por motivos de la dinámica que desarrolla la organización.
3. *La tecnología*: conjunto de conocimientos, métodos y procesos necesarios para llevar a cabo las tareas, esto incluye tanto el saber cómo las herramientas, los equipos técnicos, bienes de equipo, técnicas, así como también las habilidades y destrezas para su uso. Es ese conjunto de haberes tangible e intangible, lo que permite aplicarla energía para transformar los inputs en outputs. El tipo de tecnología, que se requiere en una organización u otra varía según su actividad productiva y dimensión para hacer frente a las estrategias.
4. *El entorno*: las organizaciones subsisten en un medio específico, técnico, y cultural al que deben adaptarse, conjunto de elementos formales e informales que rodean a la empresa y la afectan o pueden afectarla de algún modo y sobre las que la dirección de la organización no tiene capacidad de control por completo y que tiene influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones.
5. Las metas: concebidas como los fines deseados, que los integrantes de la organización tratan de alcanzar a través de las acciones planificadas.

La matización de los elementos que componen una organización, nos permite visualizar su delimitación y conocer quienes pertenecen a esta.

*Ilustración 2 Dinámica entre los elementos de la organización.*



### **3.3.5 Organigrama**

Hitt et al. (2006), definen al organigrama como “la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión” (pág. 230).

Para Hernández (2007), “es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos” (pág. 87).

### **3.3.6 Naturaleza del organigrama.**

Los organigramas representan atributos esenciales de la organización, la comprensión de los elementos de la estructura y el diseño organizacional es fundamental para comprender el organigrama, perder de vista los aspectos estructurales, ya que también son importantes.

### **3.3.7 Tipos de organigramas.**

Cada organización aplica su estilo organizacional más acorde a sus particularidades o necesidades de esta. Según Benjamín y Franklin (2009), los organigramas de una organización se clasifican según a cuatro grandes criterios:

#### **3.3.8 Por su naturaleza**

- a. Microadministrativos: corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- b. Macroadministrativos: contienen información de más de una organización.
- c. Mesoadministrativos: consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

#### **3.3.9 Por su ámbito.**

- a. Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

Ilustración 3 Organigrama general.

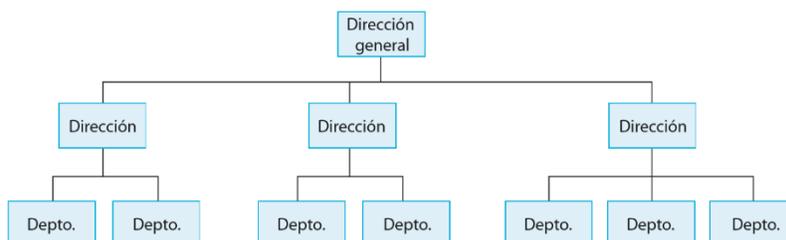


Figura: Libro organización de empresas, Franklin 2009. (pág. 126)

- b. Específicos: muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Ilustración 4 Organigrama específico

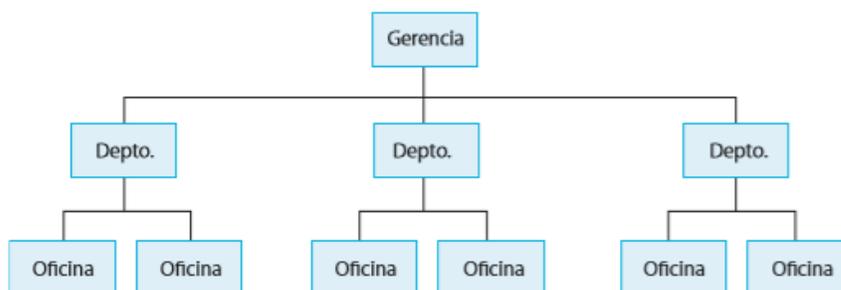


Figura: Libro organización de empresas, Franklin 2009. (pág. 126)

### 3.3.10 Por su contenido.

- a. Integrales: son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Ilustración 5 Organigrama integral

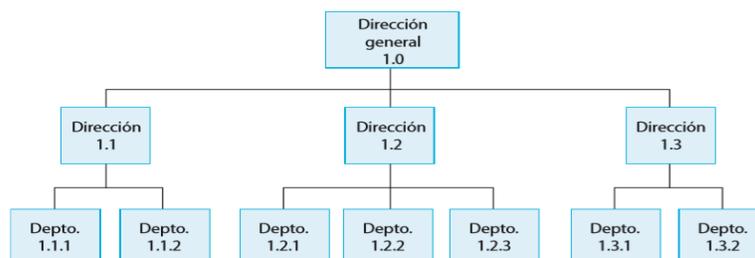


Figura: Libro organización de empresas, Franklin 2009. (pág. 127)

Funcionales: incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

Ilustración 6 Organigrama funcional

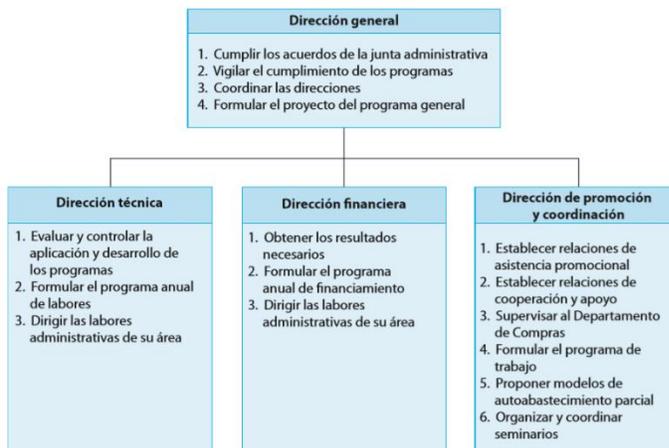
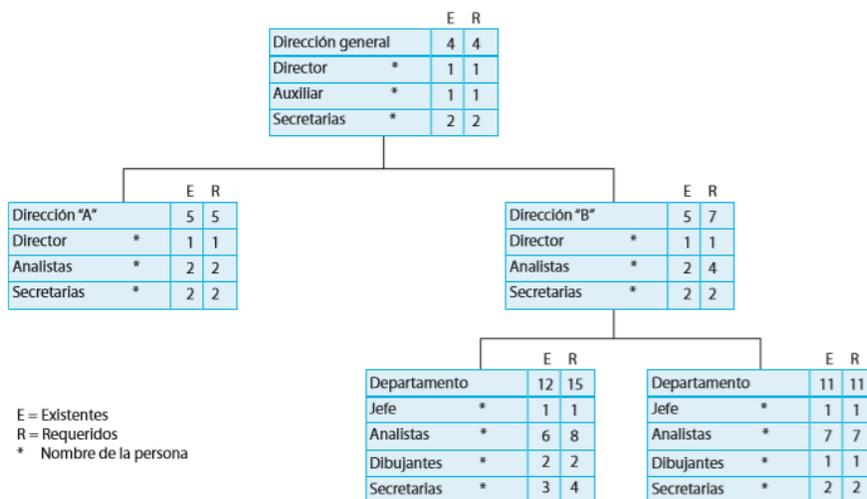


Figura: Libro organización de empresas, Franklin 2009. (pág. 127)

b. De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Ilustración 7 Organigrama de puestos, plazas y unidades



Fuente: Libro organización de empresas, Franklin 2009. (pág. 128)

### **3.3.11 Por su presentación**

- a. Verticales: presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización
- b. Horizontales: despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.
- c. Mixtos: utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- d. De bloque: son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.

## **3.4 Manuales administrativos**

### **3.4.1 Definición.**

Para el autor Quiroga (1987), define a un manual como “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (pág. 161).

Un manual refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades, los manuales son una de las mejores herramientas administrativas, ya que estos le permiten a cualquier organización normalizar su operación.

En base al concepto anteriormente dado se puede expresar que un manual, es un documento impreso y publicado que sirve como medio de comunicación y coordinación permitiendo registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información que se vincula con todo el entorno interno de una empresa, así como de las disposiciones que

se consideren necesarias para mejorar el desempeño de las áreas que comprende una estructura organizativa.

Hernández y Palafox (2012), plantea que “los manuales son compendios de todos los documentos administrativos, relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, los puestos y las funciones que van acompañados de cartas de presentación, misión, la visión y los valores” (pág. 219).

### **3.4.2 Objetivos de los manuales administrativos**

El objetivo fundamental de un manual es establecer las actividades que se deben realizar dentro de la empresa para la consecución de las metas u objetivos, para los cuales fue diseñado, y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar, tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo.

Los objetivos que se persiguen con la elaboración de los manuales administrativos en una organización son diversos, para los autores Benjamín y Franklin (2009), mencionan los siguientes:

1. Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
2. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
3. Coadyuvar la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
4. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
5. Agilizar el estudio de la organización.
6. Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
7. Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
8. Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

9. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
10. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
11. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
12. Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que
13. Interactúa la organización. (pp. 244-245)

### **3.4.3 Utilidad del manual.**

Como en todo proceso, los manuales administrativos reflejan gran importancia para cualquier organización que desee tener un control en sus actividades, sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia, por lo que es importante describir sus ventajas y tomar en cuenta cuales sus desventajas.

#### Ventajas

- a. Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- b. Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- c. Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- d. Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- e. Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

#### Desventajas.

- a. Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- b. Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- c. Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma son notorias.

- d. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- e. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- f. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

### 3.4.4 Clasificación de manuales administrativos

#### a. Por su contenido

Rodríguez (2012), plantea que la clasificación de los manuales puede resumirse por su contenido y por sus funciones específicas. (pp.69,70)

- **Manual de historia.** Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado, contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.
- **Manual de organización.** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- **Manual de políticas.** Se propone describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:
  1. Agilizar el proceso de toma de decisiones.
  2. Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
  3. Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras.

- **Manual de procedimientos.** Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad

operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

**Manual de contenido múltiple.** Cuando el volumen de actividades, la cantidad de personal o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, en él se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos, que se deben separar en secciones.

**b. Por función específica.**

Franklin (2009), establece que “estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización” (pág. 248); por convención, incluyen la descripción de puestos. Con base en esta forma de clasificación, se pueden elaborar manuales según las funciones operacionales.

A continuación, se mencionan las características de estos tipos de manuales.

1. Manual de producción: su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación.
2. Manual de compras: su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores.
3. Manual de ventas: su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
4. Manual de finanzas: su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.

5. Manual de contabilidad: su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad.
6. Manual de crédito y cobranza: se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.
7. Manual de personal: su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.
8. Manual técnico: contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada.
9. Manual de adiestramiento o instructivo: su objetivo es explicar los procesos, labores y rutinas de un puesto en particular.
10. Manual de funciones: es un documento que contiene las especificaciones de las tareas inherentes de cada una de las unidades administrativas, que forman parte de la estructura orgánica necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

#### **3.4.5 Elementos estructurales para implementar manuales administrativos**

Franklin (2009), orienta que “para seleccionar un método para implementar los manuales administrativos estos métodos están relacionados con elementos de estructura” (pág. 283). Como los que se describen a continuación:

1. Tipo de manual
2. Cobertura
3. Naturaleza jurídica y tamaño de la organización
4. Recursos asignados
5. Personal de apoyo
6. Cultura organizacional
7. Entorno

#### **3.4.6 Fases para la elaboración de manuales**

Para Martínez y Álvarez (2009), plantea que, para la planificación del proceso de elaboración de un manual, es necesario hacer una clasificación por cada fase y describir

cada una de las actividades que se lleva a cabo para la conformación y culminación de esta valiosa herramienta administrativa, clasificándolo de esta manera:

### **Levantamiento de información**

1. Definir la información requerida e instrumentos a utilizar para el levantamiento de información (cuestionarios, entrevistas, entre otros)
2. Concertar cita con usuario
3. Recopilar documentos e información.

### **Análisis, redacción y transcripción**

1. Estudio y organización de la información.
2. Análisis, redacción y transcripción de la información.
3. Conformación del Manual e impresión preliminar.

### **Remisión y revisión por usuario**

1. Elaborar memorándum de remisión y tramitar firma del director de telemática.
2. Remitir manual preliminar al usuario para su revisión.

### **Modificaciones e impresión**

1. Realizar modificaciones emitidas por el usuario.
2. Imprimir y enviar al usuario para su conformación definitiva.

### **3.4.7 Manual de organización y funciones (MOF)**

Franklin (2009), define el manual de organización y funciones como un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización, así también un conocimiento integral de este, permitiendo un mejor desarrollo del ente en la sociedad.

#### **3.4.7.1 Objetivo del manual de organización y funciones**

1. Describir las funciones principales de cada dependencia u órgano delimitando la amplitud, naturaleza y campo de acción de la misma.
2. Determinar los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones que le competen.
3. Precisar las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia.

4. Describir los procedimientos administrativos racionalizados.
5. Proporciona información a los trabajadores sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización.
6. Facilitar el proceso de inclusión al personal nuevo, su adiestramiento y orientación del cargo al cual ha sido asignado.

#### **3.4.7.2 Importancia del manual de organización y funciones**

(Rios, 2019)

- Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

#### **3.4.7.3 Limitaciones**

- No es la solución a todos los problemas administrativos, si bien constituyen un instrumento que puede propiciarla.
- Si no se actualiza permanentemente, pierde vigencia.
- Su costo de confección y revisión puede ser oneroso.
- Los aspectos informales de la organización no se hallan contenidos en él.

#### **3.4.7.4 Utilidades**

Dentro de las principales utilidades que presenta el (MOF) tenemos las siguientes:

- Determina las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
- Proporciona información a los funcionarios y servidores públicos sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización, así como sobre las interrelaciones formales que corresponda.

- Ayuda a institucionalizar la Simplificación Administrativa proporcionando información sobre las funciones que le corresponde desempeñar al personal al ocupar los cargos que constituyen los puntos de trámite en el flujo de los procedimientos.
- Facilita el proceso de inducción de personal nuevo y el de adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo a que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

### 3.4.7.5 Estructura del manual de organización y funciones

1. Introducción.
2. Manual de organización.
3. Elementos que integran el manual de organización.
  - a. Introducción.
  - b. Objetivo del manual.
  - c. Marco jurídico.
  - d. Misión y visión.
  - e. Estructura orgánica.
  - f. Organigrama.
  - g. Objetivo y funciones.
  - h. Fichas ocupacionales
  - i. Glosario de Proceso general para el dictamen del manual de organización.
4. Implantación.

#### Formulación

Generalmente comprende las siguientes etapas:

**Planteamiento:** en esta fase se determinará lo siguiente:

1. Propósitos del manual
2. Usuarios del manual
3. Designación del personal responsable de su elaboración
4. Actividades a desarrollar.
5. Cronograma de trabajo
6. Recursos materiales necesarios.
7. Establecer el método a utilizarse en la recolección de datos y análisis de la misma.
8. Recopilación de la información

Se recopila información, de acuerdo al método fijado en la fase del planeamiento. Puede ser la investigación documental de archivos; entrevistas a los empleados y jefes para obtener datos de las actividades y operaciones en que intervienen; la observación directa.

Es recomendable emplear el método mixto, o sea el uso de la encuesta con cuestionarios y en los casos especiales o dudosos la entrevista.

- Estudio y análisis

Se procederá al estudio exhaustivo de la información obtenida para establecer si se encuentra ambigüedades, contradicciones o duplicidad al describir tanto las funciones generales como específicos. Este estudio puede enfocarse en dos formas:

- a. De lo específico a lo general, o sea partiendo del análisis desde el cargo como célula básica del órgano, hasta llegar a establecer las funciones generales que posibiliten el logro del objetivo.
- b. De lo general a lo específico, es decir iniciando el análisis del objetivo de la dependencia e ir desagregando en funciones generales, funciones específicas de cada una de las unidades estructurales, luego las actividades hasta llegar a las tareas cuyo conjunto constituye el cargo.

#### **3.4.7.6 Redacción del manual de organización y funciones**

Una vez analizada la información y delimitados los campos de acción de las unidades orgánicas que integran la dependencia, se procederá a la redacción del manual, de acuerdo al esquema.

Se recomienda utilizar el lenguaje claro, sencillo, concreto y breve. Al describir las funciones, se deberán emplear el infinitivo de los verbos al iniciar cada párrafo. Ej. Revisar, redactar, supervisar, formular, etc.

#### **3.4.7.7 Revisión y aprobación**

Elaborado ya el manual es presentado a la autoridad superior de la dependencia descrita para que haga las correcciones necesarias, lo revise y otorgue el visado al documento.

#### **3.4.7.8 Presentación e impresión**

El manual aprobado se hace imprimir:

- a. Se recomienda se haga en hojas sueltas, que permita hacer modificadas parciales sin alterar todo el documento.
- b. En hojas de tamaño A-4 según norma.
- c. Guardarlos en folders que permita su fácil manejo o intercambio.
- d. Utilizar clave para la numeración, que evite trastornos mayores en la sustitución.
- e. No usar letra muy pequeña ni muy grande.

#### **3.4.7.9 Difusión y actualización**

El manual aprobado e impreso debe repartirse entre el personal de la dependencia, y el personal directivo de las oficinas con quienes debe coordinarse. Periódicamente se procederá a estudiar y verificar si el documento ha cumplido con el objetivo; qué puntos hay que mejorar o sustituirlos por otros.

### **3.5 Descripción y análisis de puestos**

#### **3.5.1 Definición de puesto**

Nuevamente Chiavenato (2011) precisa, que un puesto “es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama”

La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto. Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo, Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir, a sus aspectos intrínsecos.

Para Franklin (2009), puntualiza que la descripción de un puesto es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la siguiente información:

1. Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
2. Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.

3. Funciones generales y específicas.
4. Responsabilidades o deberes.
5. Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
6. Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad. Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular. (pág. 253)

Los autores Bohlander, Snell y Morris (2017), plantean que el análisis de puesto es el proceso para obtener la información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos” (pág. 132). Por lo tanto, el análisis de puestos nos da las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo se requiere para realizar tareas importantes?
2. ¿Qué tareas se pueden agruparse y pueden considerarse un trabajo?
3. ¿Cómo se estructura un puesto para mejorar el desempeño de quien lo ocupa?
4. ¿Qué comportamiento se requiere para desempeñar el puesto?
5. ¿Qué persona por sus características y experiencias es la más adecuada para desempeñar el puesto?

Podríamos decir que el análisis de puesto es:

Un proceso mediante el cual se exploran los deberes y responsabilidades que se realizan en relación a las funciones, tiempos, enlaces e información compartidas porque el objetivo esencial es identificar, definir, clarificar y confirmar las funciones del puesto y lo que de ellas se desprende, así como el alcance e impacto dentro del área y de la organización en general. (Sotomayor, 2016, pág., 83)

Cuando una organización aumenta el grado de complejidad, esta tiende a incrementar sus funciones en el personal, por lo tanto, es necesario manejar información detallada de los puestos de todas las áreas, cabe señalar que mediante el análisis de puestos, los responsables de departamento pueden encontrar candidatos que reúnan las

características necesarias para un nuevo puesto, permitiendo realizar una mejor selección del personal, así mismo facilitando una evaluación objetiva de sus subalternos.

### **3.5.2 Actividades laborales**

Para Monzó (2006), “las actividades laborales son operaciones o tareas realizadas para el desempeño de una ocupación” (pág. 34). Podríamos decir que son conjunto de deberes laborales que debe realizar una persona para realizar una o varias funciones. Por otra parte, las actividades son tareas que cada usuario ejecuta en un área determinada, y que estas deben poseer un orden lógico para un buen desempeño en las funciones de un puesto de trabajo.

Chiavenato (2009) hace mención de que las “funciones pueden recibir nombres diferentes de acuerdo con su naturaleza dentro de las organizaciones” (pág. 120).

Para Rodríguez (2012), la define como “un agrupamiento de las principales unidades de trabajo; es decir la reunión lógica y armónica de las actividades a fines” (pág. 12).

Reyes (2004), para analizar las actividades en su conjunto en una organización, pueden hacerse preguntas como la siguiente:

- a. ¿Existe alguna actividad que pudiera ser eliminada totalmente, o la menos reducida?
- b. ¿Existe alguna actividad que debería hacerse en el departamento y no se realiza, o que se está realizando indebidamente en otro departamento?
- c. ¿Hay actividades que podrían realizarse mejor en otro departamento por combinarse con otras desarrolladas en él?
- d. ¿Cuál es la actividad más importante en el departamento? ¿corresponde a ella la cantidad de tiempo que se le dedica?
- e. ¿Existe duplicidad en lo que se está desarrollando con las actividades de otro departamento o sección?
- f. ¿Es lógica la distribución del tiempo entre las actividades, de acuerdo con su importancia relativa?
- g. ¿Están balanceadas las cargas de trabajo entre los integrantes del departamento?

Según las preguntas descritas pueden parecer repetidas, pero en realidad se trata de distintos puntos de vista.

Para el análisis las actividades separadamente se puede formular preguntas como las siguientes:

- a. ¿Todos los deberes de los distintos empleados son necesarios para esa actividad? ¿Hay cosas que pudieran ser eliminadas?
- b. ¿Existe alguna cosa que falte para la realización cabal de esa actividad?
- c. ¿Cuál de esos deberes es el que exige más tiempo? ¿es correcto esto de acuerdo a su importancia?
- d. ¿Existen repeticiones de una misma función por varios individuos? (pág. 320)

### 3.5.3 Definición de función

Chiavenato (2007) “platea que las funciones son un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto” (pág. 203). Las funciones son un conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en un área de trabajo, las cuales deben de tener una sincronización ordenada en toda la organización.

El trabajo es un compromiso que todo empleado asume de forma responsable en el cumplimiento del deber, es decir que una obligación es aquella actividad con que una persona se ha comprometido y en el caso de no cumplir con esa obligación debe de dar una explicación concreta para justificar su razón.

#### ▪ **Cargo**

El escritor Chiavenato (2006), “lo define como el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva” (pág. 52). Diseñar un cargo es especificar su contenido (tareas), los métodos que debe emplearse en la ejecución de las tareas y las relaciones con los demás cargos. Por lo tanto, es imprescindible que en una estructura organizativa se tenga una guía de cómo se deben realizar las tareas, la seguridad de que así se hace y se debe de hacer y sobre todo la seguridad de que un usuario a través de la información indicada en un manual es segura e invariable.

- **Tareas**

Siguiendo con Chiavenato (2007), él afirma que “las tareas, como toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto” (pág. 203). Es la actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo en la organización. La tarea es la menor unidad posible de la división del trabajo en una

- **Obligaciones**

Así mismo Chiavenato (2003), explica que la “obligación es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto” (pág. 203)

### **3.5.4 Desempeño laboral**

#### Definición de desempeño

El desempeño dentro de una organización es la utilidad, el rendimiento a la productividad que una persona llega a alcanzar o proporcionar, con respeto al cumplimiento de la actividad en la cual fue encomendado y que está en toda la obligación de realizarla.

Whetten y Kim S. (2004), refiere que el desempeño viene a ser el rendimiento y la acción que presenta el trabajador al desarrollar las funciones y trabajos principales que requiere su deber en el contexto laboral específico de actuación, lo que permite expresar su capacidad, es decir manifiesta las competencias laborales logradas en las que muestra el conocimiento, la habilidad, la responsabilidad, el compromiso la experiencia, el sentimiento, la actitud, motivación, características personales junto a valores que favorecen para alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas. El desempeño es el producto de la habilidad (pág. 300).

Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.

De acuerdo con Chiavenato (2000), afirma: que el “desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos en una determinada área” (pág.217). Así mismo, se podría decir, que el desempeño laboral es el resultado obtenido del trabajo

realizado, el cual puede ser positivo o negativo, esto va en dependencia de las metas que se tengan propuestas como organización.

Las organizaciones instauran estándares de eficiencia para determinar al final de un proceso productivo el desempeño alcanzado, para esto se establecen objetivos, tiempos, metas para poder determinar cuál es el nivel de desempeño alcanzado, ya sea individual, colectivo, por área o dependencia de la organización.

Por lo general, el desempeño laboral de un trabajador, es evaluado mediante entrevistas formales, dependiendo de las políticas que maneje el área de recursos humanos en una organización, este puede ser evaluado en un determinado periodo según lo tenga establecido, es probable que no siempre se obtenga un efecto positivo sobre el rendimiento del trabajador. Es de suma importancia la entrevista anual sin embargo evaluar la gestión cotidiana del empleado es más recomendable ya que permite medir el desempeño y rendimiento de una manera más eficaz. Castillo (2006)

### **3.5.5 Mejora del desempeño**

Chiavenato (2007), plantea que “el proceso de mejoramiento del desempeño de una organización mediante las capacidades de su personal. Incluye actividades asociadas al diseño de cargos, experticia, aptitudes y motivación” (pág. 217).

La mejora del desempeño laboral es un factor que debe ser muy tomado en cuenta dentro de toda empresa ya que de esto depende el cumplimiento de los objetivos establecidos. Para realizar una mejora del desempeño laboral se debe iniciar por tener una estructura jerárquica bien establecida, es posible que no siempre el trabajador tenga un efecto significativo y duradero sobre su rendimiento.

A continuación, se mencionan pautas que pueden permitir la mejora del desempeño laboral:

- Analizar las causas del mal rendimiento.
- Atender inmediatamente el problema.
- Desarrollar un plan de acción que permita obtener una solución para los trabajadores

### **3.5.6 Evaluación al desempeño laboral**

Siguiendo lo que expone Chiavenato (2007), define la evaluación del desempeño como una “apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o jugar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (pág. 48).

## **IV. PREGUNTAS DIRECTRICES**

### **4.1 Pregunta toral:**

¿Cómo influye la elaboración e implementación de un manual de organización y funciones para la mejora del desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la UNAN Managua, durante el periodo 2020-2021?

### **4.2 Sistematización del problema.**

1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua y su fundamento legal y normativo?
2. ¿Qué elementos de carácter organizacional, inciden en la elaboración de un manual de organización y funciones en la clínica odontológica de la UNAN-Managua?
3. ¿Cuáles son las actividades laborales que realiza el personal de la clínica odontológica de la UNAN-Managua?
4. ¿Cómo el diseño y elaboración de un manual de organización y funciones contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la UNAN-Managua?

## V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos	Variable	Definición conceptualización	Definición operacional	Indicadores	Instrumento
Describir la estructura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, en base a su marco legal y normativo	Estructura organizacional.	La estructura organizacional, para los autores Hitt, Black, y Porter (2006), la define como “la suma de las formas en cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (pág. 230).	Se identificaron los principales componentes para el funcionamiento de la estructura organizacional de la UNAN-Managua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de estructura</li> <li>- Nivel de complejidad</li> <li>- Nivel de centralización</li> <li>- Nivel de descentralización</li> </ul>	<p>-Análisis documental</p> <p>-Entrevista: Preg: 3,4, 5,6,7,8</p> <p>Encuesta:1,6,8,</p>
Identificar los elementos organizacionales que inciden en la elaboración de un manual de organización y funciones en la clínica odontológica de la UNAN-Managua	Elementos organizacionales.	Los elementos organizacionales son los que se combinan y se relacionan dinámicamente con características que los diferencian o identifican en la organización, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización, Robbins y Judge (2009)	Se verifico los diferentes elementos organizacionales que forman parte de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de tecnología</li> <li>- Nivel de tecnología</li> <li>- Tipo de ambiente</li> <li>- Tipos de relaciones interpersonales</li> <li>- Tipos de valores</li> </ul>	<p>-Análisis documental</p> <p>-Entrevista: Preg. 9, 10,12</p> <p>Encuesta:4,9,10,11, 14,18,21,22,23.2</p>
Evaluar las actividades laborales que realiza el personal de la clínica odontológica de la UNAN-Managua tomando como referencia la ficha ocupacional	Actividades laborales.	Para Monzón (2006), “las actividades laborales son operaciones o tareas realizadas para el desempeño de una ocupación” (pág. 34)	Se describieron las diferentes actividades que desarrolla el personal de la clínica odontológica de la UNAN-Managua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de conocimiento de actividades asignadas</li> <li>- Volumen de trabajo asignado</li> <li>- Nivel de requerimientos</li> <li>- Tipo de requisitos demandados</li> </ul>	<p>-Entrevista:Preg.10 11,14,15,16,17,18</p> <p>-Encuesta: 2,3,7,12, 13,15,16,17,19,25</p>
Elaborar la propuesta del manual de organización y funciones que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la UNAN-Managua, periodo 2020-2021	Manual de organización y funciones.	Franklin (2009), define el manual de organización y funciones como un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización.	Documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece las funciones básicas, cómo los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de puestos</li> <li>- Numero de puestos y cargos</li> <li>- Funciones</li> <li>- Tipo de capacitación requerida</li> <li>- Beneficios esperados</li> </ul>	<p>Entrevista: Preg.10, 11,16,18,20</p> <p>Encuesta: 2,5,25,26, 27,28,29,30</p>

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 Enfoque de investigación**

El presente trabajo de investigación, según la naturaleza del estudio es cualitativo, por cuanto está basado en experiencias, opiniones y conductas observables de cada uno de los colaboradores de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas. Por consiguiente, se analizó el nivel de desempeño y su incidencia y contribución en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), puntualizan que “las investigaciones cualitativas se enfocan en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (2010).

### **6.2 Tipo de investigación**

Según el nivel de profundidad del conocimiento es descriptivo por que se caracterizó a la población en estudio, el cual corresponde al personal de la clínica odontológica en estudio, ya que su propósito es describir los hechos a como son observados y recopilados a través de las experiencias u opiniones de los colaboradores de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas, en el desempeño de sus funciones laborales. Así mismo, se describe la estructura organizativa con características particulares como institución pública regida por las normativas legales de la Constitución Política de Nicaragua y los elementos organizacionales que inciden y se relacionan con la elaboración de un manual de organización y funciones para la clínica odontológica.

De acuerdo, al tiempo de ocurrencia de los hechos y registro de la información, el estudio es retro- prospectivo, según el análisis y alcance de los resultados el estudio es analítico, por cuanto se va analizar el comportamiento, áreas de trabajo, cumplimiento de las funciones y actividades laborales de la clínica odontológica. Canales, Alvarado y Pineda, (1996).

De acuerdo al corte de tiempo es transversal, ya que se obtuvo la recopilación de información en un periodo de tiempo determinado, en un lugar concreto.

### **6.3 Población y muestra**

La población seleccionada está conformada por la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua, la Facultad de Ciencias Médicas está estructurada por cinco Departamentos y dos Coordinaciones que corresponden a la carrera de odontología y optometría médica.

El desarrollo de actividades, destrezas y habilidades de los estudiantes de la carrera de odontología, se centran en sus actividades prácticas, que son ejercidas en la clínica odontológica, este consultorio, está integrado por 12 trabajadores en total, clasificados en:

El personal directivo, que tienen aproximadamente 12 años de estar laborando como directivos de la clínica, con amplia experiencia y conocimiento en la funcionalidad de cada área que se compone la clínica odontológica y el personal administrativo que está integrado por un personal en proceso de formación profesional y una parte, que posee amplia experiencia en sus funciones laborales según el perfil de la clínica odontológica.

Criterio de inclusión:

- Personal que labora en la clínica.
- Personal que deseen participar.

Criterio de exclusión:

- Docentes de la carrera de odontología/clínica odontológica.
- Colaboradores que no acepten participar.

### **6.4 Selección de la muestra**

De igual manera el mismo autor citando a Morales (1994), señala que la muestra “es un subconjunto representativo de la población” (pág. 54).

La muestra está representada por el total de la población del personal que labora en la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, UNAN-Managua, compuesta por 12 (doce) colaboradores, de los cuales 2 (dos) son del personal directivo y 10 (diez) son trabajadores administrativos, se describen conforme están asignados los cargos, esta

muestra es de tamaño manejable y por estar disponible para la aplicación de instrumentos, la cual se detalla a continuación

### **6.5 Fuentes para la recopilación de información**

Las fuentes de información que se tomaron en cuenta para efectos de la investigación son las siguientes:

5. Fuentes primarias: está representada por los colaboradores de la clínica odontológica de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, (UNAN-Managua). quienes serán la principal fuente de información, clasificándola de la siguiente manera:
  - Personal directivo de la clínica odontológica
  - Personal administrativo de la clínica odontológica.
6. Fuentes secundarias: comprende a todos aquellos documentos, físicos y electrónicos sobre el tema de estudio como: Reglamentos y Normativas de la UNAN-Managua, Código de Ética, Convenio Colectivo, Normativa para la evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua.
7. Fuentes terciarias: Constitución Política de Nicaragua, Estatutos de la UNAN-Managua.

El método de estudio, es analítico porque permitirá identificar y definir cada parte del tema en investigación. Así mismo, es deductivo porque nos permite estudiar cada una de las variables para sacar nuestras propias conclusiones.

### **6.6 Métodos y técnicas de investigación**

Según Arias Odón (2012), plantea que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o manera de obtener información” (pág. 67). Por lo tanto, para la realización de este estudio, se harán uso de las siguientes técnicas:

- Encuesta: este método contribuye a obtener información de manera precisa y acertada, donde se empleó la escala de Likert, con los siguientes criterios a responder: 1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutro 4. En desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo, esta escala se aplicó al personal administrativo que

labora en la clínica, involucrados en las diferentes funciones que se ejecutan a diario, donde el encuestado facilitó información de un total de 20 afirmaciones.

- Entrevista: de igual manera para la recolección de datos se utilizó la técnica de entrevista (guía de 13 preguntas abiertas), aplicada a los directivos de la clínica odontológica, involucrados en el desempeño y gestión del personal en estudio. Este instrumento, además sirvió de base para describir la estructura organizacional de la UNAN-Managua y sus elementos organizacionales, como también la situación actual del desempeño de los trabajadores de la clínica que permitan proponer un manual de organización y funciones para sistematizar las funciones del personal. Las entrevistas se realizaron de manera personal, se llevaron a cabo en la oficina que corresponde a cada directivo.
- Análisis documental: factor importante para el desarrollo de la investigación, por cuanto proporcione información necesaria para comprender el tema a indagar como; documentos que rigen a la UNAN-Managua y que están relacionados y vinculados al quehacer de la clínica odontológica, permitiendo contextualizar la situación objeto de estudio, a fin de concretar el análisis hacia la mejora funcional de área de la clínica.

#### ▪ **6.7 Procesamiento y análisis de la información**

Para procesar los datos de la información (encuestas), se procedió a usar el programa estadístico informático SPSS versión 23, se depuró la información y se consolidó el contenido, así mismo se concentraron los datos que fueron relevantes para determinar y conformar los objetivos planteados en este trabajo de investigación.

En el análisis documental, se verificó y se clasificó todo el contenido de la información en una tabla matriz, lo que permitió contextualizar la situación u objeto de estudio a fin de concretar el análisis hacia la mejora funcional de la clínica odontológica

De igual manera, se concentró y se consolidaron las respuestas según la similitud, con la finalidad de valorar la opinión de los entrevistados.

Para el proceso de análisis de esta investigación con enfoque cualitativo, los datos que se obtuvieron fueron descriptivos, donde se procedió a desarrollar el análisis.

## VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el capítulo 7, se presenta el desarrollo y análisis de los resultados de la investigación, en este acápite se da respuesta a los objetivos específicos, tomando como base la información recopilada a través de los instrumentos de recolección de información, aplicado al personal directivo y administrativo de la clínica odontológica. A continuación, los resultados obtenidos para este primer objetivo:

### **Perfil Institucional**

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), creada en 1958 mediante decreto que le otorgaba la autonomía universitaria, tiene sus antecedentes en la Universidad fundada en 1812 en la ciudad de León. El Recinto Universitario "Rubén Darío" comenzó su funcionamiento en 1969. El 29 de abril de 1982, por decreto de la Junta de Gobierno de Reconstrucción Nacional, la UNAN-Managua se constituyó como institución independiente.

Actualmente, la UNAN-Managua es una institución de educación superior de carácter público que goza de autonomía académica, orgánica, administrativa y financiera; que aporta al desarrollo del país, mediante la docencia e investigación con carácter multidisciplinario.

Funciona con nueve Facultades y un Instituto Politécnico de la Salud, distribuidos en tres recintos universitarios en la ciudad de Managua: Rubén Darío -sede central de la UNAN-Managua, Carlos Fonseca Amador y Ricardo Morales Avilés, además cuenta con cuatro sedes universitarias regionales ubicadas en las ciudades de Estelí, Matagalpa, Carazo y Chontales.

En la UNAN-Managua, estudian más de 40,000 estudiantes entre grado, post grado y programas especiales. Se ofertan 214 carreras de grado, en las siguientes áreas de conocimiento: Educación e Idiomas, Ciencias de la Salud, Ciencias, Ingeniería y Arquitectura, Ciencias Económicas y Administrativas, Humanidades, Ciencias Jurídicas y Sociales.

La UNAN-Managua promueve la formación de posgrado a través de programas de maestrías, especialidades médicas y especialidades profesionales. La misión y visión de

la UNAN-Managua surgen de un proceso de consulta entre trabajadores académicos, administrativos y dirigentes estudiantiles; actores clave en la elaboración del plan estratégico institucional 2011-2015.

### **Misión**

Formar profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para que contribuyan al desarrollo social, por medio de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científica integrador de paradigmas universales; un mejoramiento humano y profesional permanente derivado del grado y posgrado desde una concepción de la educación para la vida; programas de proyección y extensión social, que promuevan la identidad cultural de los y las nicaragüenses; todo ello en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso y justicia social y en armonía con el medioambiente.

### **Visión**

La UNAN-Managua es una institución de Educación Superior pública y autónoma, de referencia nacional e internacional en la formación de profesionales y técnicos, a nivel de grado y posgrado, con compromiso social, con valores éticos, morales y humanistas y en defensa del medio ambiente, líder en la producción de ciencia y tecnología, en la generación de modelos de aprendizajes pertinentes que contribuyen a la superación de los retos nacionales, regionales e internacionales; constituyéndose en un espacio idóneo para el debate de las ideas y el análisis crítico constructivo de prácticas innovadoras y propuestas de mejoramiento humano y profesional permanentes, contribuyendo a la construcción de una Nicaragua más justa y solidaria y, por lo tanto, más humana y en beneficio de las grandes mayorías.

### **Principios rectores**

Los valores que orientan el que hacer en la UNAN-Managua son:

Compromiso social.

Equidad, justicia, igualdad de oportunidades.  
Honestidad y transparencia.  
Respeto a los derechos humanos.  
Respeto a la diversidad.  
Respeto al medioambiente.  
Ética profesional.  
Responsabilidad social e institucional.  
Identidad institucional y sentimiento de pertinencia.  
Tolerancia y solidaridad.  
Identidad, cultura nacional y valores patrióticos.  
Facultad de Ciencias Médicas

### **Facultad de Ciencias Médicas**

La Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua, surge como escuela el año de 1980, cuando 60 estudiantes de cuarto y quinto año de medicina en la UNAN-León se trasladan a recibir la formación médica en los hospitales médicos quirúrgicos en Managua, lo cual permitió desconcentrar la cantidad de estudiantes de medicina que cada año se incrementa, asimismo, ante la carencia de espacios hospitalarios en el único hospital San Vicente que existía para la formación médica en el país.

La Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN Managua, forjas profesionales de la salud en pre y post grado, de manera integral caracterizado por una alta competencia científica técnica, alto grado humanístico y de justicia social, con sentido ético, y responsabilidad en los procesos de promoción, curación y rehabilitación de la salud, y comprometidos con la preservación de medio ambiente.

### **Misión**

La Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua, forma profesionales de la salud en pre y post grado, de manera integral caracterizado por una alta competencia científica técnica, alto grado humanístico y de justicia social, con sentido ético, y responsabilidad en los procesos de promoción, curación y rehabilitación de la salud, y comprometidos con la preservación de medio ambiente.

Así mismo la facultad realiza proyectos de investigación y de extensión social a nivel comunitario e instituciones gubernamentales nacionales y extranjeras con el fin de contribuir a elevar el nivel de vida y satisfacer las necesidades de salud de pueblo de Nicaragua.

### **Visión**

Liderar la formación de profesionales de la salud a nivel nacional y regional y en la generación de nuevos conocimientos, reconocida por su excelencia académica y su acreditación a nivel nacional e internacional que se distingue por una elevada competencia científica - técnica, aportando al desarrollo social y tecnológico en correspondencia con las necesidades de salud de la población.

Departamentos que conforman la Facultad de Ciencias Médicas, Departamentos Clínicos, Departamento de Ciencias Fisiológicas, Departamento Microbiología y Parasitología, Departamento de Ciencias Morfológicas, Departamento de Medicina Preventiva, Coordinación de la Carrera de odontología, Coordinación de la Carrera de optometría

### **Carrera de Odontología**

La odontología es una carrera de las ciencias de la salud, tiene como cometido formar profesionales de la salud bucal. El odontólogo, además de diagnosticar, prevenir y curar a personas que presentan dolencias o enfermedades bucales, tiene un rol importante en la prevención.

La carrera de odontología inicia sus actividades académicas en el año 2009, dentro de la estructura de la Facultad de Ciencias Médicas, en el Recinto Universitario Rubén Darío, ofertándose a todos los bachilleres de nuestro país.

### **Misión**

Formar odontólogos y odontólogas integrales, comprometidos con la sociedad, que asuman la responsabilidad de la salud oral individual, familiar y comunitaria; que identifiquen los factores de riesgo capaces de producir enfermedades y desarrollen competencias para ejecutar tratamientos orientados a la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad, la limitación del daño y la rehabilitación del sistema estomatognático.

## **Visión**

Convertirse en una escuela odontológica de alta calidad y con responsabilidad social, donde se lidere el desarrollo integral de la disciplina y se evidencie en el ejercicio profesional de sus egresados, la fundamentación ética que mediará las innovaciones resultantes de los proyectos de investigación, de docencia y de extensión que se realicen en beneficio de la comunidad.

La carrera de odontología tiene una duración estimada de cinco años en donde se forman odontólogos a nivel de licenciatura obteniendo el título como odontólogo general o cirujano dentista con un total de horas que oscila entre las 4,500 y 5,000 horas<sup>2</sup>.

En su plan de estudio incluye un total de 61 asignaturas de las cuales 13 asignaturas corresponden al tercero, cuarto y quinto año de la carrera, periodo comprendido donde los estudiantes deben completar prácticas profesionales supervisadas. Anualmente, en las clínicas odontológicas se atienden a un promedio de dos mil pacientes, entre adultos y niños.

## **Clínica Odontológica**

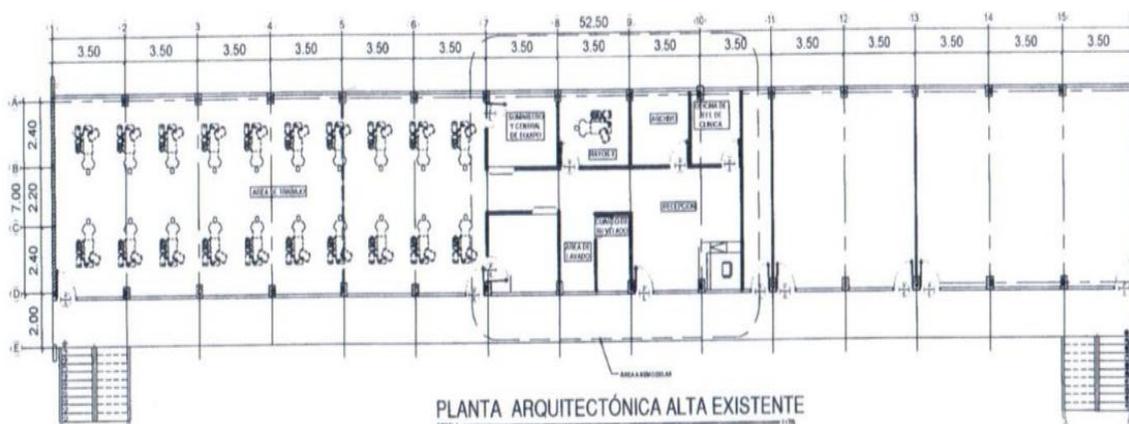
Actualmente, la clínica odontología está ubicada en la zona 5 del Recinto Universitario Rubén Darío, acondicionada en el edificio 64, segunda planta. La clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas, está estructurada con áreas clínicas donde se encuentran instalados 23 sillones dentales, equipados para el uso de los estudiantes de la carrera de odontología.

La planta cuenta con áreas de archivo, área de esterilización, área de proveeduría, en esta área se manejan todos los materiales de reposición periódica y equipos para el uso de los pacientes en las prácticas que realizan los alumnos, se cuenta con una área equipada y diseñada especialmente para la toma de radiografías, área esterilización área de revelado, área de lavado, oficina de los directivos de la carrera, sala de recepción y área de docentes.

En la misma planta se encuentran dos laboratorios, estos están clasificados en laboratorio A y laboratorio B, asignados de esta manera por la distinta funcionalidad que tienen, el área de quirófano que cuentan con tres sillones dentales para actividades quirúrgicas, con su área de abastecimiento independiente.

La mayoría de las áreas cuentan con equipos de tecnología propios de la carrera, para el proceso enseñanza - aprendizaje de los estudiantes, con el fin de que estos realicen sus prácticas académicas y solucionar problemas reales de la profesión.

*Ilustración 8 Diseño espacial, clínica odontológica*



Las áreas disciplinares permiten una consolidación del conocimiento en la formación profesional de los estudiantes, ya que proporciona las habilidades y destrezas propias de la carrera.

### **7.1. Estructura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) y su fundamento legal y normativo.**

En conformidad con los Estatutos de la UNAN-Managua, de abril 2019, con su reforma establecida, bajo la definición:” Estructura Orgánica de la Universidad es el conjunto de dependencias académicas y administrativas por medio de las cuales se ejercen sus funciones generales y específicas de forma sinérgica y bajo el principio de coordinación, aprobado por el Consejo Universitario en sesión 20-2018 del 31 de octubre de 2018 y bajo la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior en la República de Nicaragua (Ley No. 89), se presenta la estructura organizativa actual de la Universidad Nacional Autónoma de Managua, Nicaragua. (UNAN-Managua):

- Concejo Universitario.
- El Rectorado.
- Facultades.
- Departamentos Docentes.
- Institutos y Centros de la Universidad.
- Direcciones de Gestión Académica.
- Divisiones Administrativas y de Gestión.
- Órganos de Asesoría y Control.

La estructura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), permite mostrar de manera vertical sus cuatro niveles jerárquicos: nivel superior, nivel ejecutivo, nivel operativo, de servicios y el último que comprende al nivel de asesoría, estableciendo niveles de autoridad relacionándose entre sí con precisión y claridad. Estos niveles jerárquicos permiten una interacción de comunicación y sinergia, permitiendo trabajar de forma ordenada, con el fin de trabajar en conjunto, cumpliendo con la misión, visión, objetivos institucionales. Anexo N°.5

#### Niveles jerárquicos:

1. Nivel superior: está constituido por las máximas autoridades institucionales, son los que toman decisiones, determinando las disposiciones estratégicas, marco referencial que integra a toda la institución, para el buen funcionamiento en su conjunto.
2. Nivel ejecutivo: son los responsables en hacer cumplir las leyes, estatutos, reglamentos, normativas, políticas y procedimientos institucionales que disponga el nivel superior, de igual manera traza, socializa, e implementa proyectos estratégicos que permitan obtener óptimos resultados en los objetivos como institución de estudios superiores.

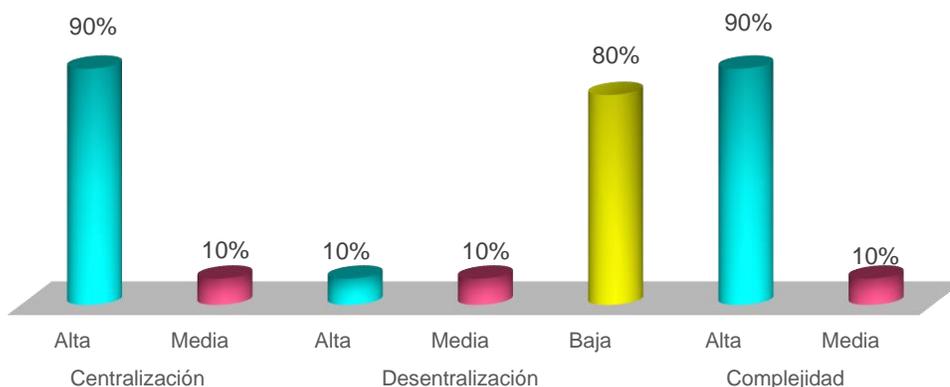
3. Nivel Operativo: son funcionales, va en conformidad a los lineamientos establecidos en la planificación estratégica, son instancia de apoyo y de servicios, siguen instrucciones, acatan reglas definidas con precisión.
4. Nivel asesor: este nivel está integrado por asesores que aconsejan y mantienen informada a todas las instancias académicas y administrativa de la institución.

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, (UNAN-Managua), está orientada por reglamentos y normativas, como modelo a todas aquellas personas que son parte de la misma, para garantizar su buen funcionamiento. Es decir, que, gracias al establecimiento de dichas normas y reglamentos, cada uno de los actores del proceso educativo conoce sus derechos y obligaciones, permitiendo una mejor convivencia y un buen desempeño, referente a los fines de la institución.

En este sentido, la finalidad esencial de la universidad, es participar activa y eficientemente, de acuerdo con sus disposiciones y recursos, en el proceso de creación, difusión y aplicación de conocimientos, que sustentan el desenvolvimiento de una institución universitaria con un alto nivel de calidad profesional.

Según los resultados de las encuestas aplicadas a los administrativos se generaron resultados tal como se expresa en cada uno de los siguientes gráficos:

**Gráfico 1 Nivel de centralización, descentralización y complejidad de la UNAN-Managua.**



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada al personal de la clínica.

Para el nivel de centralización el 90% expreso que es alta, lo que indica que la toma de decisiones es orientada por la máxima autoridad que es el Consejo Universitario a nivel institucional, representado por todos los gremios de la universidad, según las normativas, estatutos y las políticas institucionales, lo que permite tener una perspectiva integral idónea de toda la institución y solo un 10% expresaron que la institución tiene una centralización media, esta tendencia hace referencia a que en la entidad se establecen elementos de decisión o de procesamiento de actividades por niveles, que son propias en la toma de decisiones.

Así mismo, el 80% expreso que el nivel de descentralización es bajo, un 10% manifestó que es alta y otro 10% indico que es media. En el nivel de complejidad, el 90% de la muestra expresó que por la cantidad de elementos que conforman el diseño de la estructura de la UNAN-Managua posee un alto grado de complejidad y solo un 10% mencionó que es media, cada división, facultad o centro tiene una jerarquía interna para el desarrollo de sus funciones encaminadas a perseguir un objetivo en común en coordinación con el alto nivel de dirección.

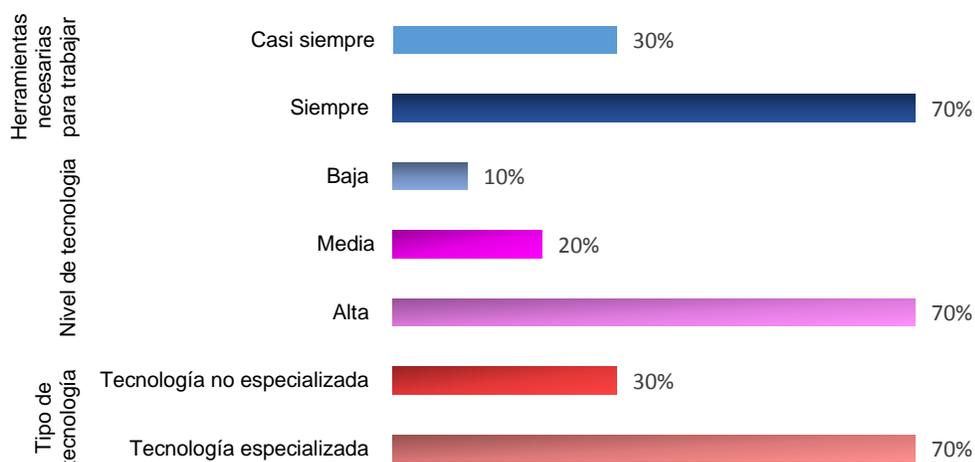
## **7.2 Elementos organizacionales que inciden en la elaboración de un manual de organización y funciones en la clínica odontológica de la UNAN-Managua.**

La clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua, está constituida por un organismo social, donde los elementos organizacionales son factores primordiales para el desempeño.

Existen elementos organizacionales que son primordiales en la elaboración de un manual de organización y funciones, ya que estos actúan en el rol que han de desarrollar los miembros de para trabajar y maximizar de forma óptima, enfocados al alcance de las metas fijadas según el puesto de trabajo que ha sido asignado para el cumplimiento de sus funciones.

A través de la opinión de los trabajadores de la clínica odontológica se logró recolectar información que a continuación se detallan los resultados en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2 Herramientas necesarias, niveles y tipo de tecnología**

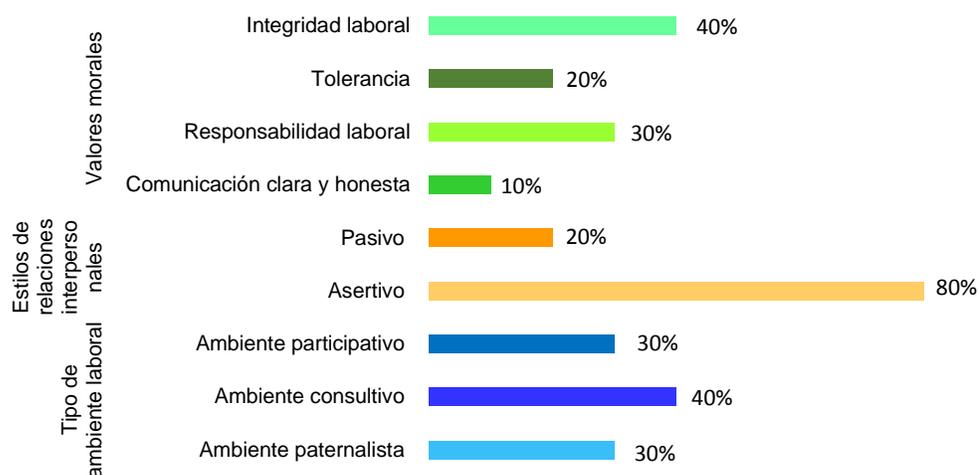


*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada al personal de la clínica.*

Es importante señalar, que en la clínica existen diferentes puestos de trabajos, un 70% manifestó que siempre tienen sus herramientas necesarias para desempeñar sus funciones, lo que permite minimizar tiempo, esfuerzo, logrando que sus labores diarias sean más dinámicas y eficientes, un 30% expresó, que casi siempre tienen sus herramientas de trabajo necesarias para el trabajo.

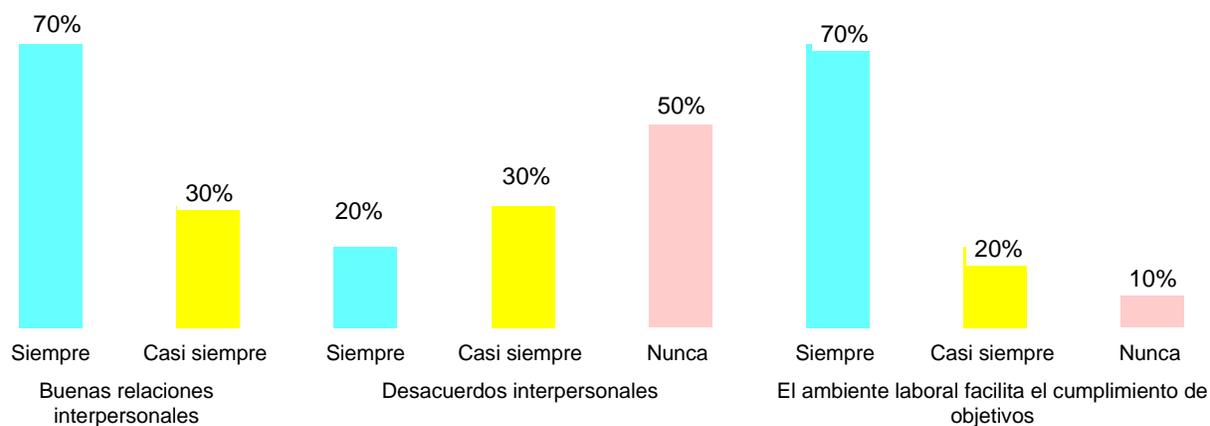
Siguiendo con el análisis de la gráfica, un 70% manifestó que el nivel de tecnología que utilizan los trabajadores en la clínica odontológica es alto, otro 20% indicó que es medio y un 10% mencionó que es bajo. Por lo que la mayoría de los equipos utilizados por los trabajadores son equipos especializados por el perfil del área.

Según el tipo de tecnología que se utiliza en la clínica, el 70% de los encuestados expresaron que es especializada, lo que permite que los procedimientos sean cada vez más rápidos, eficientes y de mucha más alta calidad, permitiendo la agilización de los procesos integrados para dar respuesta a la misión y visión de la clínica odontológica, un 30% manifestó que la tecnología utilizada en las áreas de trabajo no es especializada, esto debido a las funciones que no ameritan de equipos especializados.

**Gráfico 3 Valores, relaciones interpersonales, tipo de ambiente laboral**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada al personal de la clínica.

Los valores morales son fundamentales en el ambiente de trabajo, el 40% de los encuestados indicó que la integridad laboral es un valor primordial en el trabajador, un 30% expuso que la responsabilidad laboral es importante ya que trabajadores irresponsables, deshonestos ocasionan inconformidad, malestar entre los mismos colaboradores, un 20% indicó que la tolerancia entre el personal es beneficiosa y solo un 10% prefieren la comunicación clara y honesta como valores importantes en sus áreas laborales.

**Gráfico 4 Buenas relaciones y desacuerdos interpersonales, ambiente laboral**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada al personal de la clínica.

En cuanto al estilo de relaciones interpersonales, el 80% manifestó que se identifican con estilo de relación asertivo, un 20% expresaron que tienen un estilo de relación pasiva. Siguiendo con el análisis, el 40% de los encuestados dijeron que se maneja un ambiente laboral consultivo, un 30% manifestó, que se desarrolla un ambiente laboral participativo, un 30% expresaron que tienen un ambiente paternalista, considerando que tienen diferentes opiniones en cuanto al ambiente laboral en que se desarrollan manteniendo siempre el respeto y la conducta.

El 70% de los encuestados manifestaron que tienen buenas relaciones interpersonales, un 30% manifestó que casi siempre se mantienen buenas relaciones interpersonales.

Por otro lado, se les pregunto sobre los desacuerdos interpersonales donde un 50% expreso que nunca se dan desacuerdos interpersonales, un 30% indico que casi siempre hay desacuerdos y el otro 20% expreso que siempre se dan desacuerdos.

Respecto al ambiente laboral en que se mantiene el personal de la clínica odontológica, el 70% expresó que siempre el ambiente laboral en que se trabaja facilita el cumplimiento de los objetivos propuestos, un 20% indicó que casi siempre y un escaso 10% expresó, que el ambiente laboral no facilita el cumplimiento de los objetivos de la clínica odontológica.

### **7.3 Evaluación de las actividades del personal de la clínica según ficha ocupacional.**

Las fichas ocupacionales constituyen un documento formal que contienen elementos esenciales y necesarios de un trabajador, en esta investigación se revisaron las fichas ocupacionales de 09 cargos asignados en la clínica odontológica, donde se evaluó cada función del colaborador, para verificar si las funciones descritas en la ficha ocupacional se ejecutan según cada cargo y área de ubicación.

Por consiguiente, las fichas ocupacionales brindadas por la División de Recursos Humanos, se encuentran en una fase de actualización, pues el contenido actual de estos documentos data desde el año 2008, por lo que estas modificaciones están en proceso de mejora.

La institución ha tenido cambios en su estructura académica y organizacional volviéndose más innovadora y emprendedora lo que ha permitido que surjan nuevos cargos de trabajo y por ende nuevas fichas ocupacionales que le permitan a sus colaboradores definir de manera correcta las funciones que deben hacer, de lo contrario estas nuevas áreas carecerán de información de actividades reales y precisas, provocando distorsión y delimitación de responsabilidad y pérdida de tiempo en el personal.

Por lo tanto, la evaluación y revisión de actividades de la ficha ocupacional del personal debe de estar sujeta a revisiones y ajustarse a los continuos cambios según los diferentes factores que influyen en el desempeño de las funciones.

Actualmente, la clínica odontológica cuenta con un total de nueve (09) cargos, todos con diferentes funciones y responsabilidades, cada una de las fichas proporcionan una fuente de información básica para los trabajadores, pues estos están directamente ligados con el rendimiento y competitividad de la clínicas en cuanto a sus servicios, ya que implican una relación directa entre el recurso humano y usuarios, qué en definitiva es el elemento fundamental para el desarrollo de cualquier institución que persigue alcanzar sus objetivos con éxito.

La clínica odontológica, cuenta con la disposición de nueve cargos administrativos para dar cumplimiento a sus objetivos institucionales, conformados por los siguientes cargos:

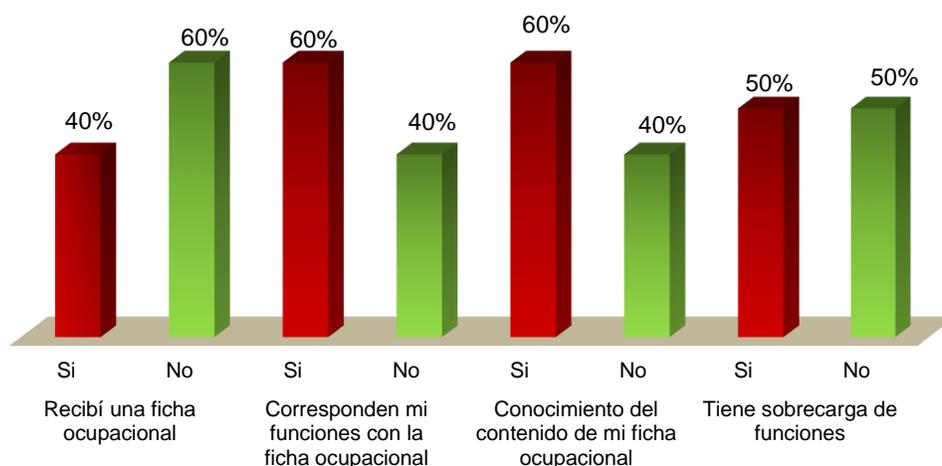
Docente con cargo administrativo	Asistente dental	Técnico electromedicina
Odontólogo asistencial	Técnico en archivo	Auxiliar de oficina
Técnico de laboratorio	Jefa de despacho "B"	Aseador

Cabe destacar, que en la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, no se tienen documentadas tres fichas ocupacionales, cargos que están asignados en la clínica odontológica, de los cuales está el cargo de; docentes con cargo administrativo, odontólogo asistencial y técnico en electrómedicina.

Según las fichas ocupacionales que muestran el perfil del cargo, hay actividades descritas que no se realizan según el área, como también hay actividades que ejecuta el personal de la clínica, pero estas actividades no se encuentran descritas en su ficha ocupacional. Anexo N° 6

En cuanto, al conocimiento del contenido de su ficha ocupacional según su cargo, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

**Gráfico 5 Nivel de conocimiento de las fichas ocupacionales**



*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada al personal de la clínica.*

Un 40% manifestó que, si recibieron su ficha ocupacional al ser contratados, mientras un 60% expresó que no recibieron su ficha, cabe señalar, que hay puestos de trabajos que aún no cuentan con una ficha ocupacional.

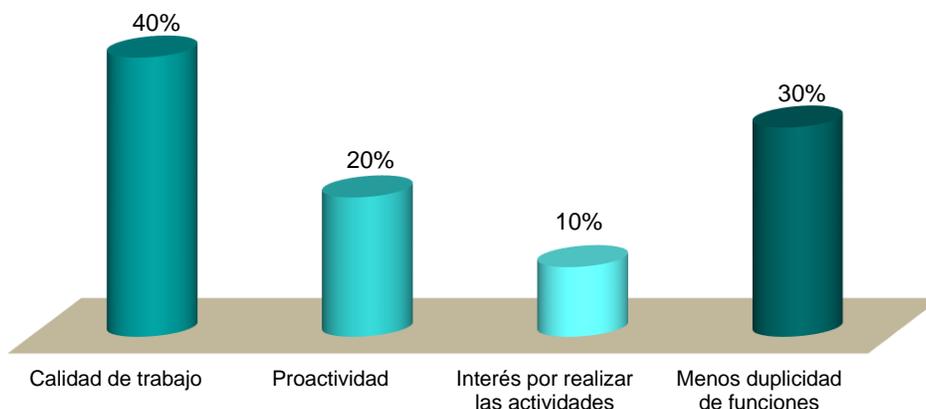
Al abordar a los trabajadores sobre si corresponden sus funciones con las tareas descritas en su ficha ocupacional un 60% indico que sí, pero un 40% afirmo que no corresponden sus responsabilidades con sus fichas de cargo, lo que evidencia que no manejan información de esta índole.

Cuando se les consultó si tenían conocimiento del contenido de sus fichas ocupacionales, un 60% indicó que tienen conocimiento del contenido de sus fichas ocupacionales, sin embargo, un 40% indico que no tenía conocimientos del contenido de su ficha.

Al consultar por la sobrecarga de funciones en sus áreas, un 50% expreso que, si tiene sobrecarga, un 50%, indica que no tienen sobrecarga de actividades.

Es importante señalar, que se requiere que el personal sea hábil en el desempeño de sus funciones, por tal razón como en toda área de trabajo se demanda de un proceso de control en el que se valoren diversos niveles de requerimientos en las actividades laborales, en la siguiente gráfica se describen ciertos requerimientos necesarios en las responsabilidades asignadas.

**Gráfico 6 Niveles de requerimiento**



*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada al personal de la clínica.*

Entre los requerimientos seleccionados, el 40% expresó que la calidad del trabajo es un requerimiento importante para el desempeño de las actividades, sin embargo, un 30% indicó que realizar menos duplicidad de funciones, otro 20% seleccionó la proactividad y un 10% manifestó el tener interés por realizar sus actividades laborales en sus áreas de trabajo.

En el siguiente gráfico, se describen las habilidades, destrezas y requisitos, que el personal debe mostrar para llevar a cabo con éxito sus actividades, obteniendo los siguientes resultados:

**Gráfico 7 Habilidades, destrezas y requisitos del personal de la clínica**



*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada al personal de la clínica.*

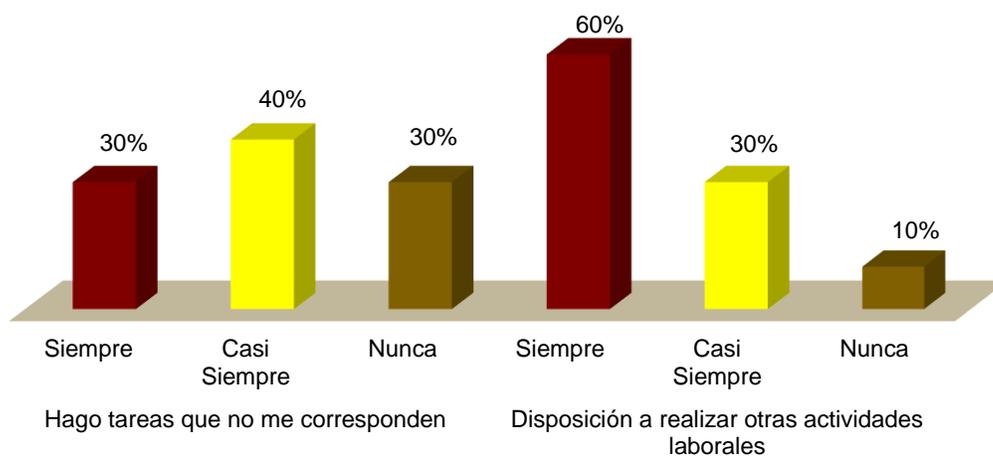
Los resultados demuestran que dentro de las habilidades requeridas un 30% de los encuestados, manifestaron que la actitud positiva y dominio propio, son habilidades necesarias para el alcance de las metas, un 20% expreso que la capacidad de observación es primordial, un 20% expreso que la comunicación oral y escrita facilita la orientación de tareas y en un menor porcentaje la creatividad, capacidad de comunicación y manejo de información cada uno con un 10%.

Por otro lado, las destrezas en los colaboradores son un factor primordial, un 30% indicó que la disciplina en el trabajo, le permiten al personal estimular una excelente disposición entre sus colaboradores, un 20% indicó que la organización del trabajo en el área es esencial, de igual manera otro 20% señaló que la comunicación oral y escrita es primordial, así mismo un 10% mencionaron que el manejo de los equipos odontológicos sería de gran ayuda, ya que en la clínica odontológica se ubican un sinnúmeros de equipos para diferentes usos en odontológico, otro 10% expreso que el manejo de tensión y estrés son destrezas que permiten promover la participación activa de los

trabajadores, un 10% señalaron que la organización y manejo de información son necesarias para el proceso de comunicación entre las diferentes áreas de la clínica.

Siguiendo con el análisis, los requisitos juegan un papel esencial, un 50% manifestó que el manejo de base de datos es importante, un 20% indicó que tener conocimientos técnicos en odontología es vital, por otra parte, los encuestados señalaron que los requisitos como el manejo de inventarios, administración de recursos, programas de computación tienen menos importancia con un 10% cada uno de ellos, cabe destacar, que estos requisitos estarían en función de acuerdo al tipo de actividades según el cargo en cual están asignados.

**Gráfico 8 Tareas que no me corresponden y disposición para realizarlas**



*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada al personal de la clínica.*

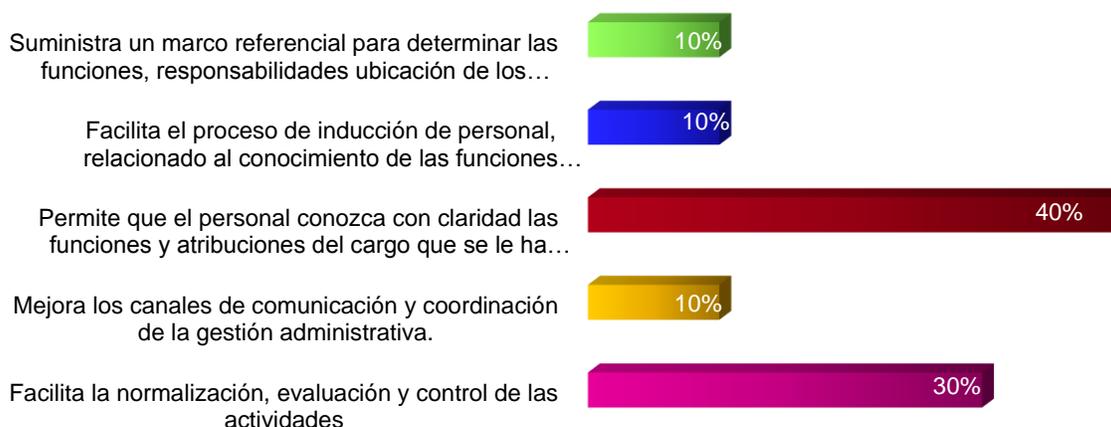
Como se puede observar en el gráfico, un 40% expresó que casi siempre hacen tareas que no les corresponden y un 30% manifestó que siempre hacen tareas que no les corresponden de igual manera un 30% indicó que nunca hacen tareas que no les corresponden.

Se le consultó a los encuestados sobre la disposición que tienen para realizar otras tareas que no están descritas en sus fichas, un 60% expresó que siempre tienen disposición para efectuar otras actividades, un 30% opinó que casi siempre tienen disposición para hacer otras tareas y un 10% opinó que no tiene disposición a realizar otras actividades que le encomienden.

#### 7.4 Propuesta de manual de organización y funciones que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la UNAN-Managua, periodo 2020-2021.

Es importante reconocer, que el manual de organización y funciones dará respuesta oportuna al personal de la clínica en cuanto a la comunicación efectiva para mejorar y documentar sus funciones, ya que mediante su aplicación se simplificarán las actividades, generando acciones que favorezcan las buenas prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, que eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales, y conduzcan a sostener una cultura de calidad enfocada a mejorar el desempeño.

**Gráfico 9 Beneficios de un Manual de Organización y Funciones**



*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada al personal de la clínica.*

De igual forma, se les listó los beneficios organizacionales que se obtienen de un manual de organización y funciones valorando al de mayor importancia, expresando que el 40% señaló que permite conocer con claridad las funciones y atribuciones del cargo, el 30% indicó que facilita la normalización y evaluación de actividades, en cuanto los beneficios como un marco referencial de las funciones y responsabilidades, facilita el proceso de inducción del personal y que mejora los canales de comunicación y coordinación de la gestión lo señalaron con un 10% cada beneficio.

Todo el personal que colabora en la clínica odontológica sin duda necesita saber el ejercicio de su rol, el no conocer el rol o función y las expectativas en torno a ellos, hace que los colaboradores se sientan inseguros, indecisos y erráticos, lo que conlleva a tener efectos negativos en para todo el personal.

Tener un manual de organización y funciones que oriente claramente roles y funciones, permitan organizar y coordinar acciones al interior de cada unidad y con otras direcciones, para generar sinergia y alcanzar las metas deseadas en forma colaborativa. De esta manera, cada persona sabe qué, cómo, con quién, dónde y cuándo hacer y así asegurar la coherencia de acciones para el cumplimiento de las metas institucionales.

#### **7.4.1 Propuesta de Manual de Organización y Funciones de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua. Versión: 01-2020. Managua, junio 2020.**

En este ítem, se contempla la estructura del contenido del Manual de organización y funciones, el cual está estructurado de la siguiente manera: presentación, índice, introducción, objetivos del manual de organización y funciones, alcance, base legal, estructura orgánica de la clínica odontológica, Cargos asignados para la clínica odontológica, organigrama de la FCM, organigrama de la clínica odontológica, objetivos y funciones de área, fichas de descripción de cargos y glosario de términos.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES  
DE LA CLINICA ODONTOLÓGICA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS MÉDICAS DE LA UNAN-MANAGUA**

## PRESENTACIÓN

El Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo de gestión Institucional en el cual se establecen operativamente y con detalle las funciones y actividades de las diferentes unidades orgánicas de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas, UNAN-Managua, dando responsabilidad de funciones a cada cargo administrativo dentro de la estructura Orgánica.

En este documento se presenta el marco general administrativo, fundamentado en su visión, misión y estructura organizacional. Tiene como finalidad constituirse en el instrumento de gestión, para facilitar el adecuado funcionamiento de la estructura organizacional de la clínica odontológica y así lograr una mejor funcionalidad entre el personal, ya que contiene información relevante sobre la naturaleza, actividades típicas y de los cargos contenidos en la ficha de descripción, que han sido definidos para lograr el funcionamiento eficiente y eficaz, basado en el análisis técnico de los deberes, responsabilidades que se deben tener presente para acceder a cada grupo ocupacional,

Se espera que este Manual de Organización y Funciones, sirvan como base, para que el personal de clínica tenga un mejor desempeño en sus actividades laborales, estableciendo las relaciones de dependencia orgánica, jerárquica y de coordinación, señalando el grado de responsabilidad que compete a cada cargo, permitiendo que los funcionarios y servidores de la clínica conozcan con claridad su ubicación y deberes dentro de la estructura orgánica de la clínica.

**INDICE**

1. Introducción
2. Objetivos del Manual de Organización y Funciones
3. Alcance
4. Base legal
5. Misión
6. Visión
7. Estructura orgánica de la clínica
8. Cargos asignados
9. Organigrama Facultad de Ciencias Médicas
10. Organigrama de la clínica odontológica
11. Objetivo y funciones de área
12. Fichas de descripción de cargos
13. Anexos

## INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización y funciones de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua, tiene como propósito dar a conocer las responsabilidades de cada una de las áreas en que está conformada la clínica.

Este documento, es de información y consulta interna para todas las áreas que conforman la clínica, constituye una herramienta administrativa, que proporcionará una gran cantidad de información y de igual forma le permitirá al personal del área conocer con precisión y exactitud cuáles son las funciones que deben desempeñar como colaboradores, así como a quien están subordinados, estableciendo relaciones de línea, autoridad y el nivel de coordinación a fin de dinamizar el funcionamiento de las áreas en la gestión administrativa.

Cabe destacar, que este instrumento de gestión institucional se enmarca dentro de los principios de eficiencia de los recursos para el logro de resultados, permitiendo que cada unidad administrativa genere beneficios en cada una de sus actividades vinculadas con la enseñanza y formación académica de profesionales, así como la proyección social hacia la población en general.

De la misma forma, tiene por objeto integrar en un solo documento, la información básica relativa como objetivos, marco legal, estructura orgánica, el objetivo y las funciones de cada área; contribuyendo a la orientación del personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades de adscripción y a la vez de la proporción de un esquema funcional, a efecto de realizar estudios de reestructuración administrativa, cuando sea necesario en el interior de las áreas que integran la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas.

## OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El Manual de Organización y Funciones de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas, es un documento normativo que tiene por finalidad establecer la estructura organizativa y funcional de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas, el cual dispone de los siguientes objetivos:

1. Servir de instrumento orientador y regulador de las actividades del personal que labora en la clínica odontológica.
2. Establecer canales de comunicación interna del personal, que permitan una funcionalidad administrativa de la clínica odontológica.
3. Definir y establecer las responsabilidades, funciones, atribuciones y requisitos de los cargos establecidos.
4. Proporcionar un instrumento de comunicación, inducción e información para capacitar al personal que integra la clínica.
5. Establecer las bases para mantener un efectivo sistema de control interno de las actividades asignadas a cada trabajador.
6. Facilitar el proceso de las funciones administrativas y operativas, así como la coordinación y comunicación de todos sus integrantes, eliminando duplicidad de esfuerzos, confusión e incertidumbre para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada cargo o puesto de trabajo.
7. Fortalecer la ejecución de funciones según estructura orgánica de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua, que le permita cumplir con sus objetivos.

## **ALCANCE**

El ámbito de aplicación del presente Manual de Organización y Funciones (MOF), compete a los servidores que integran la clínica odontológica de Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua, conforme la estructura establecida.

## **BASE LEGAL**

El manual de organización y funciones de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas, tiene como base legal:

- a. Ley 185: Código del Trabajo.
- b. Ley 89: Ley de autonomía de las instituciones de educación superior
- c. Ley 737: Ley de contrataciones administrativas del sector público:
- d. Ley 681: Ley orgánica de la contraloría general de la república y del sistema de control de la administración pública y fiscalización de los bienes y recursos del estado.
- e. Reglamentos y Estatutos de la UNAN-Managua.
- f. Código de Ética Institucional.

### Misión de la carrera de odontología

Formar odontólogos y odontólogas integrales, comprometidos con la sociedad, que asuman la responsabilidad de la salud oral individual, familiar y comunitaria; que identifiquen los factores de riesgo capaces de producir enfermedades y desarrollen competencias para ejecutar tratamientos orientados a la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad, la limitación del daño y la rehabilitación del sistema estomatognático.

### Visión de la carrera de odontología

Convertirse en una escuela odontológica de alta calidad y con responsabilidad social, donde se lidere el desarrollo integral de la disciplina y se evidencie en el ejercicio

profesional de sus egresados, la fundamentación ética que mediará las innovaciones resultantes de los proyectos de investigación, de docencia y de extensión que se realicen en beneficio de la comunidad.

### **Estructura orgánica de la clínica odontológica**

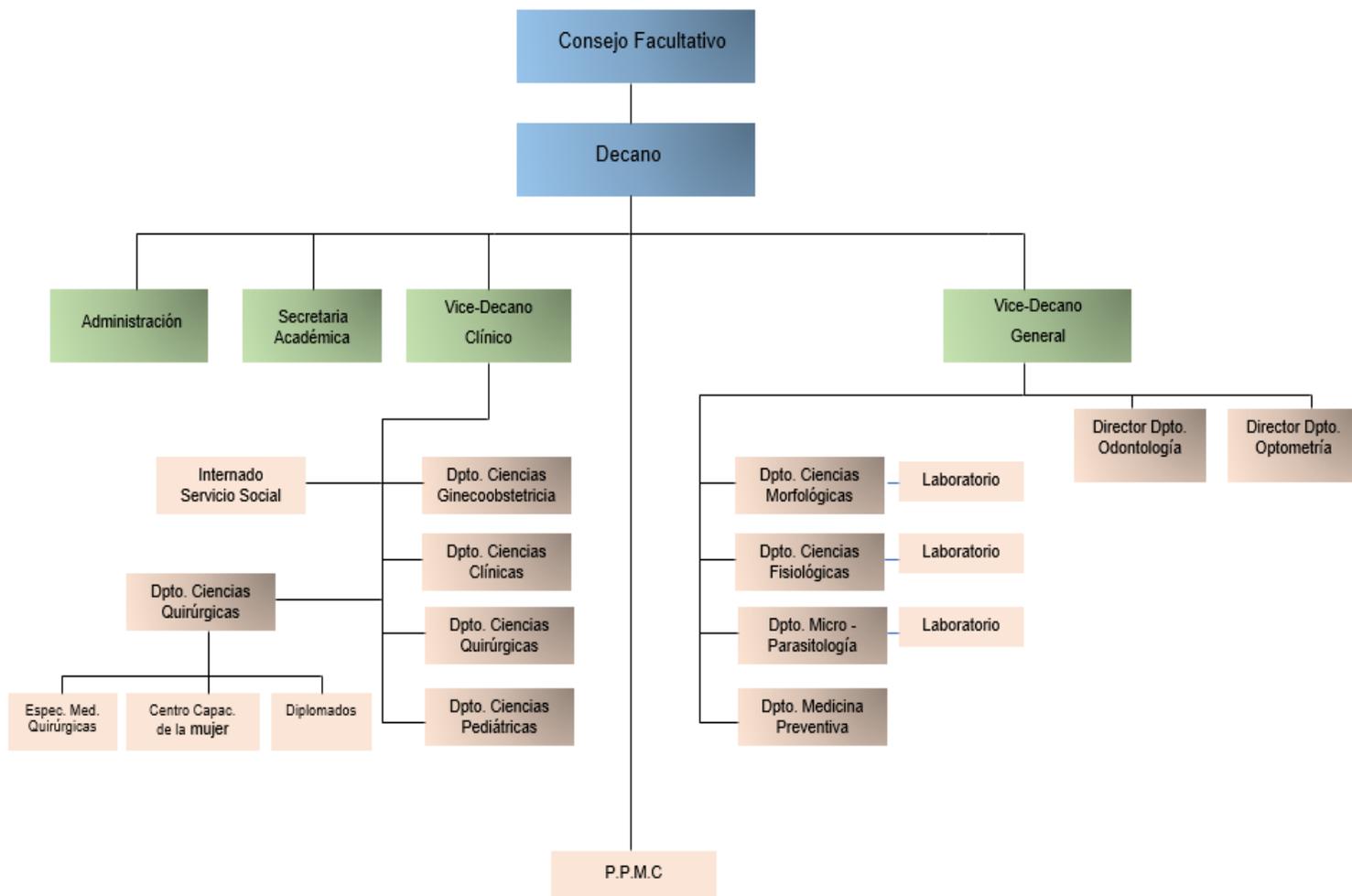
La Clínica Odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas tiene la siguiente estructura orgánica:

1. Decanato
2. Coordinación
  - Jefatura de clínica
  - Docentes
  - Despacho/administrativo
  - Esterilización
  - Proveeduría
  - Archivo
  - Quirófano
  - Laboratorios A y B
  - Servicios Odontológico Privado
  - Mantenimiento y reparación de equipos
  - Aseo/conserje

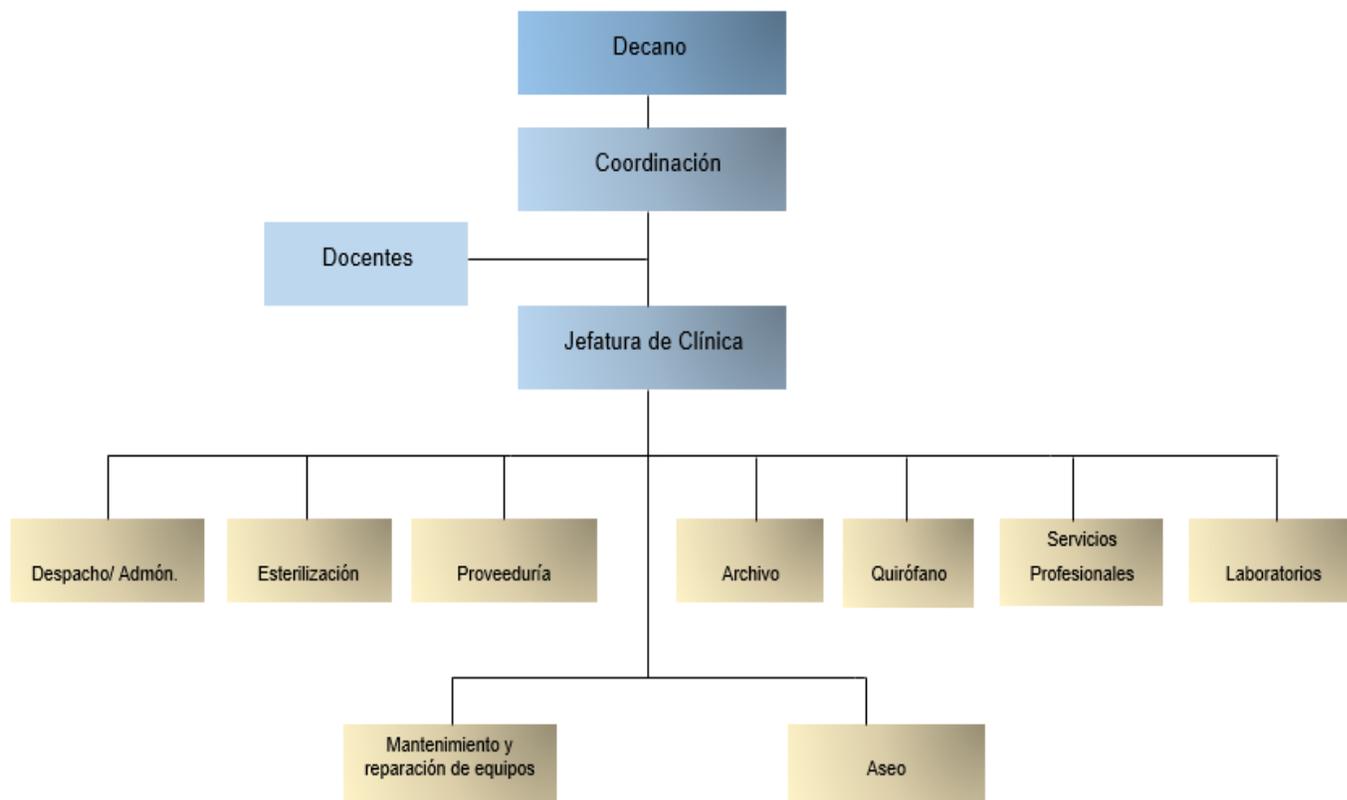
**Cargos asignados para la clínica odontológica**

<i>Cargo</i>	<i>Total, de cargos</i>
<i>Coordinador de carrera</i>	1
<i>Jefe de Clínica</i>	1
<i>Técnico de laboratorio</i>	1
<i>Jefa de despacho "B"</i>	1
<i>Odontólogo asistencial</i>	1
<i>Asistente dental</i>	2
<i>Técnico en archivo</i>	1
<i>Técnico electrómedicina</i>	1
<i>Auxiliar de oficina</i>	1
<i>Aseador</i>	2

## ORGANIGRAMA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS UNAN-MANAGUA.



## ORGANIGRAMA DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS, UNAN-MANAGUA.



*Elaboración propia. Propuesta de organigrama*

## OBJETIVOS Y FUNCIONES DE ÁREAS

### 1. Área de Coordinación

#### 1.1 Objetivo del área:

Coordinar planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades académicas y administrativas de las áreas que integran la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médica, formulando planes estratégicos para establecer de manera eficiente todos sus recursos.

#### 1.2 Funciones del área:

- 1.2.1 Coordinar, orientar y asesorar los procesos académicos y administrativos de la carrera de odontología.
- 1.2.2 Emitir informes oportunos, ante el Decanato para la toma de decisiones.
- 1.2.3 Orientar actividades que contribuyan al fortalecimiento de la formación docente, en el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes de la carrera de odontología.
- 1.2.4 Velar por el cumplimiento de normas, reglamentos, políticas y demás disposiciones institucionales.
- 1.2.5 Coordinar el desarrollo de competencias de la modalidad de titulación de los educandos.
- 1.2.6 Organizar actividades académicas para el cumplimiento de los planes de estudios que ejecutan los estudiantes.
- 1.2.7 Coordinar el desempeño del colectivo de docentes y personal administrativo.
- 1.2.8 Supervisar y evaluar los programas de asignaturas, según planes académicos de la carrera de odontología
- 1.2.9 Planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso del servicio privado que oferta la clínica odontológica.
- 1.2.10 Presentar informe ante Decanatura de los diversos procesos académicos y administrativos que ejecuta la clínica.

## **2. Jefatura de Clínica**

### **2.1 Objetivo del área**

Ejecutar, planificar, controlar y dirigir todos los procedimientos administrativos que rigen el funcionamiento interno de la clínica odontológica.

### **2.2 Funciones del área:**

- 2.2.1 Supervisar que todas las actividades clínicas sean desarrolladas correctamente, basándose en las normas y políticas institucionales.
- 2.2.2 Ejecutar e inspeccionar la adquisición de materiales y equipos odontológicos para el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes y servicio privado que brinda la clínica odontológica.
- 2.2.3 Supervisar el desempeño de las actividades de todas las áreas administrativas.
- 2.2.4 Convocar y presidir reuniones administrativas.
- 2.2.5 Velar por las normas de bioseguridad vigentes, las cuales deben cumplir el personal administrativo, docentes, estudiantes y pacientes que asisten a la clínica.
- 2.2.6 Canalizar los reclamos a los proveedores por mala calidad o fallas de los materiales, inexactitud en la calidad recibida o por entrega fuera de tiempo.
- 2.2.7 Orientar al personal de nuevo ingreso sobre procesos administrativos.
- 2.2.8 Controlar y velar por la seguridad, conservación y mantenimiento de los bienes patrimoniales asignados al servicio de la institución.
- 2.2.9 Fiscalizar la participación de estudiantes de la carrera en diferentes actividades educativas como: ferias de salud, conferencias y presentaciones educativas.
- 2.2.10 Dirigir y controlar los procedimientos de atención a pacientes de servicios odontológicos y estudiantes de la carrera de odontología.

## 2. Despacho administrativo

### 2.1 Objetivo del área

Ejecutar actividades administrativas de apoyo y asistencia secretarial, así como planear, organizar, coordinar y controlar todas las actividades que el área demanda.

### 2.2 Funciones del área:

- 2.2.1 Brindar información, consultas a pacientes, estudiantes y otros visitantes a medida que llegan y proporcionarles la información que necesiten
- 2.2.2 Recibir correspondencia, tanto entrante como saliente, además de encargarse de la agenda general.
- 2.2.3 Archivar, organizar y guardar todo tipo de documentos.
- 2.2.4 Solicitar suministros para el mantenimiento o reparación de los equipos de oficina de las áreas.
- 2.2.5 Procesar y registrar información mediante la actualización de bases de datos o archivos informáticos.
- 2.2.6 Consolidar y validar la información solicitada por la administración de la Facultad.
- 2.2.7 Mantener un control y registro actualizado de las solicitudes de trabajo que generan las diferentes áreas de la clínica.
- 2.2.8 Dar seguimiento a las diversas gestiones administrativas que realiza el área, facilitando la coordinación entre las áreas.
- 2.2.9 Gestionar solicitudes académicas y administrativas orientadas por el área de coordinación.
- 2.2.10 Mantener actualizado y depurado los archivos llevando un control de los informes y la facturación de los trabajos y/o servicios realizados por parte del servicio privado que brinda la clínica odontológica.

### 3. Área de Proveeduría

#### 3.1 Objetivo

Organizar, custodiar, almacenar, clasificar y administrar todos los suministros odontológicos, estableciendo los niveles máximos y mínimos de los bienes de uso en el proceso académico que ejecutan los estudiantes, conservando en perfecto estado en cuanto a higiene, mantenimiento y cuidado del producto.

#### 3.2 Funciones del área:

- 3.2.1 Guardar y conservar la existencia de materiales de forma ordenada.
- 3.2.2 Brindar a estudiantes los suministros de reposición periódica para las prácticas de los estudiantes de la carrera de odontología.
- 3.2.3 Recepcionar los materiales odontológicos para el uso académico y servicio privado de la clínica odontológica.
- 3.2.4 Llevar registro actualizado de todos los equipos y materiales que están bajo custodia en el área.
- 3.2.5 Contabilizar los recibos por los tratamientos realizados en la clínica odontológica.
- 3.2.6 Organizar solicitud de materiales odontológicos según inventario existente.
- 3.2.7 Manejar adecuadamente los suministros y equipos, preservando la calidad para su uso y operación.
- 3.2.8 Garantizar que se reúnan las condiciones óptimas de almacenamiento de materiales y equipos utilizados en clínica.
- 3.2.9 Presentar informe de entrada y salida de materiales que fueron utilizados por los estudiantes.
- 3.2.10 Reportar vencimiento de materiales, mal estado equipos, no aptos para el uso en las prácticas de los estudiantes.

## 5. Área de Archivo

### 4.1 Objetivo:

Organizar Integrar, ordenar, conservar, codificar y depurar los expedientes clínicos de los pacientes atendidos en la clínica odontológica mediante métodos manuales y electrónicos, los registros de la documentación clínica, así como su custodia, contribuyendo con el manejo de la información para futuras investigaciones.

### 4.2 Funciones del área:

- 4.2.1 Establecer, aplicar y vigilar el cumplimiento de normas y procedimientos de integración y manejo de expedientes de pacientes que asisten a la clínica odontológica.
- 4.2.2 Registrar los expedientes clínicos mediante su integración y actualización.
- 4.2.3 Satisfacer eficazmente los requerimientos de consulta por parte de los estudiantes como medio de información.
- 4.2.4 Preparar e integrar apertura de expediente clínico en la base digital
- 4.2.5 Llevar el control estadístico de nuevos expedientes por semana, mes, semestre y por año.
- 4.2.6 Sistematizar la clasificación de pacientes por grupo de edades procedencia, sexo, estado civil, (características demográficas).
- 4.2.7 Establecer sistemas de registro y archivo computarizados y digitalizados, acorde con el sistema informático actualizado.
- 4.2.8 Organizar y coordinar la información estadística que contienen los expedientes.
- 4.2.9 Asegurar una perfecta conservación de los expedientes registrados en el área.

## 6. Área de Esterilización

### 5.1 Objetivo:

Recibir, custodiar e higienizar el instrumental que se utiliza en las prácticas de los estudiantes y servicio privado, cumpliendo con las normas de bioseguridad.

### 5.2 Funciones del área:

- 5.2.1 Recepcionar y esterilizar instrumentos de los estudiantes de odontología.
- 5.2.2 Garantizar el proceso de esterilización en todos los instrumentos utilizados en las clínicas.
- 5.2.3 Realizar préstamos de instrumentos a los estudiantes para sus prácticas clínicas.
- 5.2.4 Almacenar y entregar paquetes esterilizados a estudiantes.
- 5.2.5 Preservar el instrumental en condiciones óptimas de higienización.
- 5.2.6 Mantener la existencia de instrumental para cubrir cada turno en la clínica.
- 5.2.7 Llevar inventario de instrumentos y equipos existente en el área.
- 5.2.8 Brindar instrucciones al estudiante, sobre el proceso de como empacar los instrumentos utilizados en los diferentes procedimientos clínicos.
- 5.2.9 Presentar informe de instrumentos que se encuentran en mal estado, instrumentos a solicitar, gestión y control de existencia.
- 5.2.10 Efectuar informe sobre estado físico de cada instrumento según fecha de caducidad.

## **7. Área de Laboratorio A y B**

### **6.1 Objetivo**

Proporcionar los conocimientos técnico y prácticos a los estudiantes de odontología, a través del uso de herramientas y equipos odontológicos.

### **6.2 Funciones del área:**

- 6.2.1 Proporcionar una base de conocimientos en el ámbito del uso de equipos odontológicos, para desarrollar habilidades y destrezas en los estudiantes.
- 6.2.2 Entrenar al estudiante desde el cuarto semestre de la carrera, según plan académico a través de un plan de aprendizaje progresivo, donde se conocerán y se manipularán distintos materiales y equipos odontológicos.
- 6.2.3 Desarrollar destrezas psicomotoras en relación al uso de la visión indirecta y a la rehabilitación biológica y funcional de los tejidos dentarios.
- 6.2.4 Utilizar correctamente el equipamiento y el instrumental odontológico requerido en los diferentes procedimientos.
- 6.2.5 Integrar los conocimientos de las diversas asignaturas prácticas relacionadas con la estructura de aparatos protésicos de la cavidad bucal y la utilización de equipos especiales para su desempeño.
- 6.2.6 Fortalecer el desarrollo de los conocimientos conceptuales, procedimentales y actitudinales de los estudiantes.
- 6.2.7 Capacitar a los alumnos en la preclínica, identificando los equipos, materiales e instrumentos que servirán de herramientas, para el proceso enseñanza-aprendizaje en los procedimientos odontológicos.

## **8. Área de servicios profesionales**

### **7.1 Objetivo**

Prestar asistencia odontológica preventiva y curativa en general, atendiendo y aplicando tratamiento clínico-bucal a los pacientes, a fin de preservar el bienestar y la salud bucal de los pacientes tratados.

### **7.2 Funciones del área:**

- 7.2.1 Suministrar asistencia odontológica preventiva, curativa y correctiva en general a los usuarios.
- 7.2.2 Realizar consulta y tratamientos personalizados, según el problema bucal de cada paciente.
- 7.2.3 Realizar presupuestos de tratamientos odontológicos.
- 7.2.4 Programar agenda de pacientes, de acuerdo con la disponibilidad de espacio.
- 7.2.5 Brindar consejos e información importante a sus pacientes relacionados con la salud bucodental y la higiene oral.
- 7.2.6 Registrar de manera correcta, la distribución y uso de materiales odontológicos según cantidad de pacientes atendidos en el área, para el buen funcionamiento de los servicios
- 7.2.7 Cumplir las normas, reglamentos, disposiciones administrativas que dispone la institución.
- 7.2.8 Garantizar el adecuado mantenimiento y funcionamiento de los instrumentos, equipos necesarios para brindar seguridad y eficiencia en la atención de pacientes.
- 7.2.9 Establecer las pautas para la atención de patologías complejas y el manejo de sus posibles complicaciones.
- 7.2.10 Presentar informe de todos los procedimientos asistenciales que ofrece la clínica odontológica a pacientes de convenio y pacientes externos.

## **9. Área de Quirófano**

### **8.1 Objetivo del área**

Efectuar procedimientos quirúrgicos menores odontológicos de forma eficiente y en condiciones de máxima seguridad con respecto a contaminaciones.

### **8.2 Funciones del área:**

- 8.2.1 Planificar estratégicamente con el personal, las diferentes actividades operativas que conlleven a fortalecer el área quirúrgica, cumpliendo con la disciplina y principios institucionales.
- 8.2.2 Elaborar planificación mensual con el responsable del área, a fin de mejorar la eficiencia en la calidad del servicio brindado.
- 8.2.3 Aplicar las etapas del proceso administrativo en la resolución de problemas del área quirúrgica, para la toma de decisiones acertadas y oportunas en cada situación o problemas que se den en el área.
- 8.2.4 Cuidar y hacer cumplir las normas de la conservación de equipos, reposición del material odontológico quirúrgico, de acuerdo a las necesidades.
- 8.2.5 Proporcionar un servicio de atención directa al paciente quirúrgico ya sea en su fase pre, intra, y pos-operatorio.
- 8.2.6 Valorar la calidad del cuidado que se le brinda al paciente con el objeto de mejorar los modelos técnico asistenciales del área
- 8.2.7 Inspeccionar que los elementos de quirófano funcionan correctamente y estén bien colocados y conectados.
- 8.2.8 Verificar el funcionamiento de las lámparas, mesa quirúrgica, negatoscopio, manta de calor, bisturí eléctrico, compresores, anestésicos, monitor y su configuración adecuada dependiendo del tipo de paciente.
- 8.2.9 Solicitar revisión y mantenimiento de los equipos para su debida reparación.
- 8.2.10 Elaborar informe diario sobre las actividades del área, con el propósito de mejorar la disposición de sus servicios.

## **9. Área mantenimiento y reparación de equipos odontológicos**

### **9.1 Objetivo del área**

Planificar, organizar y ejecutar las actividades y recursos necesarios para la realización de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos odontológicos, que permitan la disponibilidad oportuna de los recursos físicos, garantizando su funcionamiento y operatividad.

### **9.2 Funciones del área**

- 9.2.1 Ejecutar actividades de mantenimiento correctivo sobre los equipos asignados en cada área, dentro del alcance de su especialidad.
- 9.2.2 Realizar planificación de mantenimiento semestral de todos los equipos instalados en las áreas clínicas.
- 9.2.3 Elaborar el Plan Anual Operativo de Mantenimiento de todos los equipos.
- 9.2.4 Evaluar y determinar el descarte de mobiliario y equipo cuando sus condiciones de funcionamiento no sean satisfactorias para institución.
- 9.2.5 Elaborar presupuestos anuales de funcionamiento y trabajos específicos para ejecutarse según planificación seleccionada.
- 9.2.6 Garantizar el uso adecuado de los recursos, así como el de los materiales, herramientas y equipos utilizados en el desarrollo del mantenimiento y equipos utilizados en el desarrollo del mantenimiento.
- 9.2.7 Control y prevención de riesgos del uso de aparatos odontológicos.
- 1.1.1 Actualizar periódicamente el inventario técnico de las clínicas.
- 1.1.2 Proporcionar un entorno seguro y funcional de los equipos y espacios.
- 1.1.3 Elaborar y presentar informes periódicos a la autoridad superior, sobre la gestión propia del área de mantenimiento.

## 10. Área de aseo

### 10.1 Objetivo del área

Planificar, organizar y ejecutar todos los procesos de higienización de todas las áreas clínicas con su correspondiente mobiliario y equipamiento.

### 10.2 Funciones del área

10.2.1 Realizar las labores de limpieza en las instalaciones del edificio, a fin de garantizar el orden y aseo en todas las áreas designadas.

10.2.2 Realizar la limpieza de pisos de oficina, ventanas, servicios higiénicos, recepciones, comedores, auditorios, aulas, pasillos, bodegas y áreas verdes.

10.2.3 Garantizar el buen uso y cuidado de los materiales e instrumentos a su cargo.

10.2.4 Establecer normas preventivas para la conservación de la limpieza.

10.2.5 Establecer procedimientos eficientes de aseo y de manejo de residuos, manteniendo

10.2.6 Emplear técnicas de autoprotección, por el ambiente de contaminación que se mantienen en las áreas clínicas.

10.2.7 Recibir, cuidar y distribuir materiales de los que se le hace responsable.

10.2.8 Retirar de bodega, instrumentos de limpieza tales como lampazo, mechas, escobas, rastrillos, guantes y desinfectantes para uso en las áreas odontológicas

10.2.9 Presentar informe de las actividades planificadas y los recursos utilizados para la desinfección de las áreas.

10.2.10 Higienizar de todos los sillones dentales que se encuentran en las áreas clínicas

## FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS



## FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

<b>I. Datos generales</b>		
Nombre del puesto: Coordinador		
Área a la que pertenece: Área de coordinación	No. de Cargos 1.	Versión 0.1
Ubicación organizacional: Facultad de Ciencias Médicas/ Carrera de odontología		Ficha. 01
Código del cargo clasificado: CO-001 /Clínica odontológica.		
<b>II. Objetivo del cargo</b>		
Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades académicas y administrativas, propias de la clínica. Participar en las actividades de docencia e investigación asignadas por el Decanato.		
<b>III. Funciones específicas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener informado al Decanato de la Facultad, de todo lo pertinente a la marcha y evolución de la carrera, en todos sus componentes académico y administrativos</li> <li>- Planifica normas y procedimiento académico y administrativo.</li> <li>- Supervisa el cumplimiento de los reglamentos internos en materia académicos y administrativo.</li> <li>- Planifica la programación de la carga académica del colectivo de docentes de planta y horarios de la carrera de odontología.</li> <li>- Supervisa la ejecución del plan calendario de las asignaturas para el aprendizaje de los alumnos.</li> <li>- Vela por el cumplimiento de la planificación anual de la carrera.</li> <li>- Elabora el plan académico de evaluación de docentes de planta y horario de la carrera de odontología.</li> <li>- Supervisa la correcta aplicación de criterios de evaluación acorde con el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>- Mantener informado al Decano de la Facultad, de todo lo pertinente a la marcha y evolución de la carrera, en todos sus componentes académico y administrativo. La misma</li> <li>- evaluación de docentes de planta y horario de la carrera de odontología.</li> </ul>		
<b>IV. Requisitos del puesto</b>		
Nivel académico: Título de cirujano dentista, preparación académica con categoría de master, experiencia profesional en docencia en la materia de su competencia.		
Otros requisitos específicos		

Nivel de especialización para integrar equipos de trabajo y coordinar las actividades asignadas, trabajos de investigación y/o publicaciones.
<b>Experiencia</b>
Tres años de experiencia en el desempeño de funciones similares y/o relacionadas.
<b>Relaciones internas/externas</b>
Relación Interna: depende del Decanato, Secretaria Académica, administración de la Facultad de Ciencias Médicas. Relación externa está relacionado con los depósitos dentales, distribuidores de equipos médicos, Ministerio de Salud.
<b>Otras habilidades y destrezas</b>
Administración de servicios odontológicos, capacidad para identificar, comprender y solucionar dificultades, eficiencia en el cumplimiento de los objetivos propuestos en todos los ámbitos del que hacer universitario.
<b>Herramientas y equipos de trabajos</b>
Equipos de oficina
<b>V. Barreras de protección personal según área de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protector facial- cara y cuello</li> <li>- Mascarilla N95</li> <li>- Dosímetro</li> </ul>

	<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>
---	--------------------------------------

<b>I. Datos generales</b>		
Nombre del puesto: Jefe de clínica		
Área a la que pertenece: Jefatura de Clínica / Carrera de odontología	No. de Cargos 1.	Versión .0.1
Ubicación organizacional: Facultad de Ciencias Médicas	Ficha. 02	
Código del cargo clasificado: CO-002 /Clínica odontológica.		
<b>II. Objetivo del cargo</b>		
Organizar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades académicas y administrativas, propias de la clínica. Participar en las actividades de docencia e investigación asignadas por el Decanato.		
<b>III. Funciones específicas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantiene informado a la Coordinación de la Carrera de Odontología, de todo lo pertinente a la marcha y evolución de las clínicas odontológicas, en todos sus componentes académico y administrativos.</li> </ul>		

- Realiza supervisión de la ejecución de normativa interna de las clínicas odontológicas.
- Elabora plan estratégico para la promoción de los servicios dentales ofertados por la clínica odontológica multidisciplinaria.
- Actualiza cada año normativa de comportamiento dentro de las clínicas odontológicas multidisciplinaria.
- Elabora proyección de compras de materiales de reposición periódica según necesidades de la atención odontológicas por parte de los estudiantes y servicio privado.
- Supervisa actividad clínica de los estudiantes en las diferentes disciplinas de la carrera de odontológica.
- Elabora plan operativo anual de las clínicas odontológicas multidisciplinarias.
- Realiza proyección de compra de recursos para el mantenimiento preventivo de las instalaciones de los equipos odontológicos: unidades dentales, sistema neumático, sistema hidrosanitario, sistema eléctrico de las unidades dentales, equipos auxiliares de uso dental, equipos de rayos X.
- Elabora informe semanal, mensual, trimestral, semestral y anual de las actividades académicas, asistenciales y de proyección social que realiza las clínicas odontológicas multidisciplinaria.
- Garantiza el cumplimiento de funciones de las diferentes áreas o unidades que componen las clínicas odontológicas multidisciplinaria.
- Garantiza actualización de inventario de materiales, equipos e instrumental que tiene las clínicas odontológicas multidisciplinaria.
- Realiza el ordenamiento de los turnos clínicos de los estudiantes por disciplina odontológica.
- Organiza horarios de las diferentes disciplinas según tiempo y espacio requerido en las clínicas odontológicas multidisciplinaria.
- Asegura informe de ingresos y egresos de las clínicas odontológicas multidisciplinaria.
- Controlar el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.
- Realiza otras tareas relacionadas con el cargo, orientadas por su jefe inmediato

#### **IV. Requisitos del puesto**

Nivel académico: Licenciado/a en cirujano dentista y adicionalmente especialización en materias relacionada con su profesión y funciones del puesto

Otros requisitos específicos

Contar con estudios de postgrado en gestión de servicios de salud y/o administración de salud.

Experiencia

Mínimo de dos años de experiencia en puestos similares

Relaciones internas/externas

Relación interna: depende del Decanato, Secretaria Académica, administración de la Facultad de Ciencias Médicas.

Relación externa: distribuidores de materiales y equipos odontológicos

Otras habilidades y destrezas

Administración de servicios odontológicos, capacidad para identificar, comprender y solucionar dificultades, eficiencia en el cumplimiento de los objetivos propuestos en todos los ámbitos del que hacer universitario.

Herramientas y equipos de trabajos

Equipos de oficina: computadora, fotocopidora, impresora, teléfono

#### **V. Barreras de protección personal, según área de trabajo**

- Protector facial- cara y cuello
- Mascarilla N95
- Dosímetro



### **FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO**

#### **I. Datos generales**

Nombre del puesto: Jefa/e de despacho "B"

Área a la que pertenece: Despacho administrativo

No. de Cargos  
1.

Versión  
.01

Ubicación organizacional: Facultad de Ciencias Médicas/ Carrera de odontología

Ficha.  
03

Código del cargo clasificado: CO-21102 /Clínica odontológica.

#### **II. Objetivo del cargo**

Planifica, organiza, y controla reuniones, agenda, correspondencia recibidas y entregadas, tanto internas como externa de la UNAN-Managua, así como brindar atención a los usuarios que demandan el servicio odontológico, como académico

#### **III. Funciones específicas:**

- Controla citas, reuniones, y demás actividades de su responsable inmediato comunicándole con la debida anticipación
- Brinda atención y orienta al público en general.
- Resuelve asuntos administrativos y de otra índole para la cual ha sido facultada.
- Controla la correspondencia enviada y recibida.
- Actualiza los archivos de correspondencia externa e interna de la oficina
- Realiza contratos de los docentes horarios y servicios profesionales
- Preparar informes, notas, memorando, expedientes, solicitudes de compras.
- Gestionar los suministros de las necesidades de insumos y materiales de oficina para la clínica.
- Coordina la agenda de pacientes según fechas y procedimientos a realizar en conjunto con la odontóloga asistencial.
- Gestiona todo proceso de solicitud académica de los estudiantes de odontología.

- Realiza otras tareas relacionadas con el cargo orientadas por su jefe inmediato
<b>IV. Requisitos del puesto</b>
Nivel académico: Licenciado/a en administración, título de secretaria ejecutiva y/o carreras afines.
Otros requisitos específicos
Manejo de office, herramienta informática especializadas.
Experiencia
Un año en cargos similares
Relaciones internas/externas
Relación interna: depende directamente del jefe de clínica, coordinador de carrera, Decanato de la Facultad de Ciencias Médicas, con las áreas de Secretaria Académica, administración de la Facultad
Relación externa: no tiene
Otras habilidades y destrezas
Comunicación oral y escrita, vocación de servicio, integridad, dinamismo, capacidad para toma de decisiones, facilidad para trabajo en equipo
Herramientas y equipos de trabajos
Equipos de oficinas: computadora, fotocopiadora, impresora, teléfono
<b>V. Barreras de protección personal según área de trabajo</b>
- Protector facial- cara y cuello - Mascarilla N95 - Dosímetro



## FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

<b>I. Datos generales</b>		
Nombre del puesto: Técnico de Laboratorio		
Área a la que pertenece: Laboratorios A y B / Carrera de odontología	No. de Cargos 1.	Versión .01
Ubicación organizacional: Facultad de Ciencias Médicas	Ficha. 04	
Código del cargo clasificado: CO-32918 /Clínica odontológica.		
<b>II. Objetivo del cargo</b>		
Coordina y supervisa el desarrollo práctico del uso de los equipos en las actividades, como también asegurar y vigilar que se apliquen los criterios y mecanismos para su resguardo, protección y conservación de los equipos del área.		

<b>III. Funciones específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custodia y cuidado de todos los equipos que se encuentran en los laboratorios de la clínica odontológica.</li> <li>- Velar por mantenimiento y el uso correcto de los equipos que se encuentran en el área.</li> <li>- Revisión de los equipos que estén funcionando correctamente.</li> <li>- Brindar inducción a los alumnos sobre el uso de los equipos que se utilizan como herramienta de trabajo.</li> <li>- Administrar la operación de todos los equipos ubicados en los laboratorios de odontología</li> <li>- Dirige los procesos de capacitación para los estudiantes.</li> <li>- Planifica las actividades académicas según programa de estudio, según asignaturas.</li> <li>- Elabora y presenta informe del trabajo realizado a su jefe inmediato.</li> <li>- Dar seguimiento de la reposición de equipos</li> <li>- Realiza otras tareas relacionadas con el cargo orientadas por su jefe inmediato</li> </ul>
<b>IV. Requisitos del puesto</b>
Nivel Académico: Licenciado en enfermería, técnico en asistente dental, carreras a fines
Otros requisitos específicos
Manejo de paquetes informáticos básicos, requiere capacidad analítica, manejos de equipos e instrumentos odontológicos
Experiencia
Mínimo un año de experiencia en puestos similares
Relaciones internas/externas
Relación interna: Coordinación y jefatura de clínica Relación externa: no tiene
Otras habilidades y destrezas
Proactivo, vocación de servicio, integridad, dinamismo, capacidad para toma de decisiones, facilidad para trabajo en equipo
Herramientas y equipos de trabajos
Equipos de oficina, herramientas técnicas de odontología, computadora, fotocopidora, impresora, teléfono.
<b>V. Barreras de protección personal según área de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protector facial- cara y cuello</li> <li>- Bata quirúrgica-mayo, con mangas largas y puños de elástico</li> <li>- Mascarilla N95</li> <li>- Gorro desechable o de tela</li> <li>- Guantes de nitrilo</li> <li>- Dosímetro</li> </ul>



## FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

### I. Datos generales

Nombre del puesto: Odontólogo asistencial

Área a la que pertenece: Servicios profesionales

No. de Cargos  
1.

Versión  
.01

Ubicación organizacional: Facultad de Ciencias Médicas/Carrera de odontología.

Ficha.  
05

Código del cargo clasificado: CO-003 /Clínica odontológica.

### II. Objetivo del cargo

Prestar asistencia odontológica preventiva y curativa en general, atendiendo y aplicando tratamiento clínico-bucal a los pacientes, a fin de preservar el bienestar y la salud bucal de los pacientes tratados.

### III. Funciones específicas:

- Realiza llenado de diagnóstico bucal
- Llenado de expediente
- Establece plan de tratamiento
- Realiza presupuesto
- Realiza tratamientos dentales como:
  - ❖ Toma de radiografías
  - ❖ Extracciones dentales simple
  - ❖ Profilaxis dentales
  - ❖ Obturaciones dentales
  - ❖ Prótesis parcial fija
  - ❖ Prótesis parcial removible
  - ❖ Endodoncia de piezas anteriores
  - ❖ Prótesis totales
- Hacer remisiones en casos complejos.
- Llenar hoja de control de tratamientos.
- Velar por el cuidado de equipos e instrumentos.
- Realiza interconsulta con los diferentes especialistas.
- Elabora estrategias de promoción de servicios odontológicos.
- Asegura informe de actividades asistenciales por mes, semestre y anual.
- Lleva el control de pacientes tratados, así como también su expediente.
- Controla la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Instruye al asistente dental en las tareas a realizar.
- Coordina la agenda de pacientes según fechas y procedimientos a realizar
- Coordina con el laboratorio dental, todos los trabajos protésicos que se realizan los pacientes en el laboratorio.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Elaborar, actualizar e implementar guías y procedimientos de atención.
- Realiza otras tareas relacionadas con el cargo, orientadas por su jefe inmediato

<b>IV. Requisitos del puesto</b>
Nivel académico: Título profesional de cirujano dentista
Otros requisitos específicos
Adicionalmente especialización en materias relacionada con su profesión y funciones del puesto.
Experiencia
Mínimo de un año de experiencia.
Relaciones internas/externas
Relación interna: depende del área de coordinación y jefatura de clínica. Relación externa: no tiene
Otras habilidades y destrezas
Capacidad de análisis, comunicación efectiva.
Herramientas y equipos de trabajos
Todo lo que respecta a equipos e instrumentos de odontología.
<b>V. Barreras de protección personal según área de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protector facial- cara y cuello</li> <li>- Bata quirúrgica-mayo, con mangas largas y puños de elástico</li> <li>- Mascarilla N95</li> <li>- Gorro desechable o de tela</li> <li>- Polainas desechables</li> <li>- Gafas de seguridad, con lente claro y filtro UV / protección lateral.</li> <li>- Guantes de nitrilo</li> <li>- Zapato de seguridad, con cubrimiento del dorso total del pie</li> <li>- Dosímetro</li> </ul>



## FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

<b>I. Datos generales</b>		
Nombre del puesto: Asistente dental		
Área a la que pertenece: Área de proveeduría / Área de esterilización	No. de Cargos 2.	Versión .01
Ubicación organizacional: Facultad de Ciencias Médicas/ Carrera de odontología	Ficha. 06	
Código del cargo clasificado: CO- 22115/Clínica odontológica.		
<b>II. Objetivo del cargo</b>		

Asistir al docente en el buen funcionamiento y la higiene de la clínica odontológica, asegurando materiales, equipos y proveer a los estudiantes de los elementos necesarios para realizar un trabajo de calidad.

### III. Funciones específicas:

- Elaborar planificación y evaluación por escrito mensual y trimestral de las labores realizadas.
- Preparar materiales y equipos según las necesidades del docente, jefe de la clínica y estudiantes.
- Ejecutar labores asistenciales preparando materiales y equipos en procedimientos de nivel auxiliar en salud oral.
- Practicar hábitos permanentes en toda la clínica de orden de higiene del personal, de los procedimientos y del sistema de trabajo.
- Facilitar el adiestramiento profesional de capacitación al estudiante principiante de odontología y fortalecer los conocimientos adquiridos a través de una experiencia básica de práctica.
- Realizar toma de historiales dentales y médicos y los anota en el expediente del caso.
- Preparar a los pacientes en los procedimientos dentales y los despide una vez concluido el procedimiento.
- Mantener el área de la clínica y laboratorios con las especificaciones rigurosas en cuanto al mantenimiento, asepsia y esterilización.
- Ofrecer al paciente proyectos de prevención dental y oral, dando todo tipo de educación de mantenimiento de cuidado oral.
- Atender llamadas telefónicas, recibiendo o brindando información, en general y en particular para el control y programación de citas.
- Elaborar informes de corte de préstamos de equipos y del control de su devolución.
- Preparar materiales y equipos según las necesidades del docente, jefe de la clínica y estudiantes.
- Ejecutar labores asistenciales preparando materiales y equipos en procedimientos de nivel auxiliar en salud oral.
- Entrega de materiales a los estudiantes con vale, previamente autorizado por el docente instructor.
- Realiza otras tareas relacionadas con el cargo orientadas por su jefe inmediato

### IV. Requisitos del puesto

Nivel académico: bachiller, adicionalmente formación técnica en asistente dental,

Otros requisitos específicos

Conocimientos en el manejo de equipos e instrumentos odontológicos, administración de inventarios, paquetes informáticos.

Experiencia

Dos años en cargos similares.

Relaciones internas/externas

Relación interna: depende de la Coordinación de la carrera de odontología,

Relación externa: No tiene

Otras habilidades y destrezas
Disponibilidad, buena comunicación
Herramientas y equipos de trabajos
Esterilizador, equipo de rayos x, filtrador de agua, equipos de oficina.
<b>V. Barreras de protección personal según área de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protector facial- cara y cuello</li> <li>- Bata quirúrgica-mayo, con mangas largas y puños de elástico</li> <li>- Mascarilla N95</li> <li>- Gorro desechable o de tela</li> <li>- Polainas desechables</li> <li>- Gafas de seguridad, con lente claro y filtro UV y protección lateral.</li> <li>- Guantes de nitrilo</li> <li>- Dosímetro</li> <li>- Zapato de seguridad, con cubrimiento del dorso total del pie</li> </ul>

	<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>
--	--------------------------------------

<b>I. Datos generales</b>		
Nombre del puesto: Técnico en archivo		
Área a la que pertenece: Área de archivo	No. de Cargos 1.	Versión .01
Ubicación organizacional: Facultad de Ciencias Médicas/Carrera de odontología	Ficha. 07	
Código del cargo clasificado: CO-32672 /Clínica odontológica.		
<b>II. Objetivo del cargo</b>		
Planifica, organiza y ejecuta actividades relacionadas con el orden, resguardo de documentos y expedientes que se generan en el área.		

<b>III. Funciones específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepciona, revisa, ordena y archiva toda clase de documentos que se genera el área, siguiendo técnica de archivo y procedimiento existentes</li> <li>- Lleva control de préstamo de documentos y expedientes.</li> <li>- Elabora archivos de documentos y expedientes nuevos</li> <li>- Garantiza el orden y aseo de los archivos.</li> <li>- Revisa y depura documentos cada seis meses y los envía al archivo central de acuerdo a procedimientos establecidos.</li> <li>- Elabora plan de actividades, mensual, trimestral, y anual.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rinde informe de las actividades realizadas</li> <li>- Preparar e integrar la carpeta de apertura de expediente clínico en la base digital</li> <li>- Establecer, aplicar y vigilar el cumplimiento de normas y procedimientos de integración, manejo y salvaguarda del expediente clínica en el archivo.</li> <li>- Controlar los expedientes clínicos mediante su integración y actualización.</li> <li>- Realiza otras tareas relacionadas con el cargo orientadas por su jefe inmediato</li> </ul>
<b>IV. Requisitos del puesto</b>
Nivel académico: Licenciado en gestión de la información, administración de archivo, carreras afines.
Otros requisitos específicos
Amplio conocimiento en paquetes office,
Experiencia
Mínimo de dos años de experiencia en puestos similares
Relaciones internas/externas
Relación interna: depende del coordinador, jefatura de clínica Relación externa: no tiene
Otras habilidades y destrezas
Control de información
Herramientas y equipos de trabajos
Equipos de oficina, computadora, fotocopidora, impresora, teléfono, archivos, armarios especializados, escaleras.
<b>V. Barreras de protección personal según área de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protector facial- cara y cuello</li> <li>- Mascarilla N95</li> <li>- Guantes de nitrilo</li> <li>- Dosímetro</li> </ul>

	<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>
---	--------------------------------------

<b>I. Datos generales</b>		
Nombre del puesto: Auxiliar de oficina		
Área a la que pertenece: Área de despacho administrativo	No. de Cargos 1.	Versión .01
Ubicación organizacional: Facultad de Ciencias Médicas/Carrera de odontología	Ficha. 08	
Código del cargo clasificado: CO-02/22439 /Clínica odontológica.		
<b>II. Objetivo del cargo</b>		

Garantiza las actividades propias de oficina, así como la debida atención de los trabajadores y público en general.

### III. Funciones específicas

- Atiende y realiza llamadas telefónicas para recibir y dar información.
- Atiende y orienta al público.
- Despacha la correspondencia e informes que tenga encomendado.
- Lleva control de la correspondencia enviada y recibe conforme cuaderno de notas especificando fechas y concepto de la misma.
- Lleva actualizados los archivos de correspondencia interna externa de la oficina.
- Realiza cotización que le sean encomendadas.
- Reproduce material en fotocopia o cualquier medio que se le oriente.
- Realiza gestiones de la oficina que le sean encomendadas.
- Realiza entrega de suministros (lubricantes para relleno)
- Lleva control de entrega de herramientas y suministros.
- Recibe los seguros vencidos y entrega los seguros vigentes de los vehículos propiedad de la UNAN-Managua.
- Busca archivos de tiempos pasados solicitados por su responsable inmediato
- Recepciona y registra actas de calificaciones
- Elabora solicitud de materiales y útiles de oficina para revisión y autorización de su jefe inmediato.
- Entrega material y útiles de oficina al personal del área.
- Realiza otras tareas a las anteriores orientadas por su responsable inmediato.

### IV. Requisitos del puesto

Nivel académico: Estudiante universitario y/o técnico en secretaria ejecutiva.

Otros requisitos específicos

Tener conocimientos de las principales herramientas informáticas (procesador de texto, hoja de cálculo, bases de datos)

Experiencia

Un año en cargos similares.

Relaciones internas/externas

Relación interna: área de despacho administrativo, coordinación, jefatura de clínica  
Relación externa: no tiene

Otras habilidades y destrezas

Habilidades comunicativas orales y escritas, transmitir y seguir instrucciones.

Herramientas y equipos de trabajos

Manejo de equipos de oficina: computadora, fotocopidora, impresora, teléfono

### V. Barreras de protección personal según área de trabajo

- Protector facial- cara y cuello
- Mascarilla N95
- Dosímetro



## FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

### I. Datos generales

Nombre del puesto: Técnico electrómedicina

Área a la que pertenece: Área de mantenimiento

No. de Cargos  
1.

Versión  
.01

Ubicación organizacional: Facultad de Ciencias Médicas/Carrera de odontología

Ficha.  
09

Código del cargo clasificado: CO-04 /Clínica odontológica.

### II. Objetivo del cargo

Planificación, supervisión, instalación y mantenimientos de equipos odontológicos en la clínica odontológica su trabajo de manera garantizada con el buen funcionamiento de los equipos que se utilizan en las diferentes áreas de la clínica.

### III. Funciones específicas

- Efectuar plan de mantenimiento mediante la ejecución de órdenes de trabajo para los diferentes tipos de equipos que poseen las áreas.
- Realiza la reparación eléctrica y mecánica de equipos odontológicos
- Inspeccionar la calidad de los equipos de repuesto y los que se encuentran en operación.
- Instala y desmonta unidades odontológicas
- Mantener y promover el mejoramiento continuo de los procesos de mantenimiento, como respuesta a las políticas de calidad del Ministerio de Salud (SILAIS).
- Administrar el suministro y stock de los repuestos ya sean de uso común o de tipo especializado.
- Generar reportes actualizados del historial y condición de cada uno de los equipos que se encuentren en la clínica odontológica como; sillones, autoclaves y dispositivos que así lo requieran.
- Revisa las piezas buenas para determinar el estado de las mismas.
- Realiza programas de las labores de mantenimiento que se van a realizar en las áreas,
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la institución.
- Lubrica y engrasa piezas de las unidades odontológicas.
- Lubrica y engrasa piezas de las unidades odontológicas.
- Inspecciona el estado de los equipos en las áreas extramuros para verificar si requieren mantenimiento y/o reparación.
- Realiza informes para especificar las fallas y correcciones en equipos.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes mensuales de las condiciones de todos los equipos odontológicos utilizados en la clínica.
- Realiza otras tareas a fines a las anteriores orientadas por su jefe inmediato

### IV. Requisitos del puesto

Nivel académico: Licenciatura en ingeniería electrónica y/o título a nivel técnico electrómedicina.
Otros requisitos específicos
Organización de inventarios
Experiencia
Tres años en puestos similares.
Relaciones internas/externas
Relación interna: depende de la coordinación, jefe de clínica, Decanato Relación externa: No tiene.
Otras habilidades y destrezas
Manejo de recursos
Herramientas y equipos de trabajos
Multímetro, juego de destornilladores, llave de expansión, llave boca fija, mangueras para revisión de aire, comprobador de bombas de infusión
<b>V. Barreras de protección personal según área de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protector facial- cara y cuello</li> <li>- Mascarilla N95</li> <li>- Lentes protectores</li> <li>- Guantes de nitrilo</li> <li>- Delantal impermeable</li> <li>- Dosímetro</li> </ul>

	<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>
---	--------------------------------------

<b>I. Datos generales</b>		
Nombre del puesto: Aseador		
Área a la que pertenece: / Carrera de odontología	No. de Cargos 2.	Versión .0.1
Ubicación organizacional: Facultad de Ciencias Médicas	Ficha. 10	
Código del cargo clasificado: CO-02 /Clínica odontológica.		
<b>II. Objetivo del cargo</b>		
Realizar las tareas de limpieza y mantenimiento de superficies y mobiliario en edificios y locales, seleccionando las técnicas, útiles, productos y equipos para garantizar la higienización, conservación y mantenimiento.		
<b>III. Funciones específicas:</b>		

- Realiza las labores de limpieza en las instalaciones del edificio, a fin de garantizar el orden y aseo en todas las áreas designadas.
- Realiza la limpieza de pisos de oficina, ventanas, servicios higiénicos, recepciones, comedores, auditorios, aulas, pasillos, bodegas y áreas verdes, de mobiliario y otras áreas, a fin de conservar el orden y aseo, deposita basura o desperdicios encontrados en los depósitos correspondientes.
- Garantizar el buen uso y cuidado de los materiales e instrumentos a su cargo.
- Lava paredes y ventanas, desinfecta pisos y tasas de los servicios sanitarios del pabellón a su cargo.
- Retira de bodega, instrumentos de limpieza tales como lampazo, mechas, escobas, rastrillos, guantes y desinfectantes para servicios sanitarios.
- Seguir las instrucciones y tomar las medidas de seguridad pertinentes al manejar ácidos y demás químicos de aseo.
- Higienización de todos los sillones dentales que se encuentran en las áreas clínicas y área de quirófano.
- Mantener un ambiente limpio y ordenado en zonas de trabajo.
- Desinfectar todo tipo de superficies que puedan estar expuestas al uso diario.
- Llevar el registro de todas las actividades llevadas a cabo.
- Solicitar el reabastecimiento de los insumos de limpieza cuando sea necesario.
- Llevar un inventario y solicitar los materiales que necesiten ser reabastecidos
- Realiza otras tareas a las anteriores orientadas por su responsable inmediato.

#### **IV. Requisitos del puesto**

Nivel académico: bachiller

Otros requisitos específicos

Conocimiento sobre las normas de bioseguridad, debido al entorno en que se trabaja.

Experiencia

Experiencia previa en tareas similares

Relaciones internas/externas

Relaciones internas: Decanatura, administración, coordinación, Jefatura de clínica.  
Relaciones externas: No tiene

Otras habilidades y destrezas

Disposición y facilidad de adaptación a nuevas tecnologías de limpieza

Herramientas y equipos de trabajos

Todo instrumento de aseo, (lampazo, escoba, palas, cepillos), productos químicos.

#### **V. Barreras de protección según área de trabajo**

- Uniforme anti fluido y/o bata manga larga con resorte en puño
- Mascara Facial
- Guantes de látex, caucho calibre 65
- Botas de caucho, con suelas antideslizante
- Lentes protectores
- Mascarilla N95
- Gorros desechables

## **Glosario de términos**

**Actividades:** conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada

**Área:** parte de la institución en la que se subdivide y a la cual se asigna una Responsabilidad.

**Atribución:** cada una de las funciones, actividades o tareas que se asignan a un funcionario o unidad administrativa mediante un instrumento jurídico o administrativo.

**Autonomía:** facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros

**Cargos:** conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva.

**Hidrosanitaria:** son un conjunto de tuberías y conexiones de diferentes diámetros y diferentes materiales para alimentar y distribuir agua dentro de la construcción y drenar desperdicios de la misma.

**Esterilización:** hace referencia al proceso por el cual se erradican los microorganismos de una determinada superficie o instrumento.

**Esterilizar higienizar:** proceso físico-químico que destruye toda forma de vida (bacterias, virus, hongos), tanto patógenos como no patógenos, incluidas sus formas esporuladas, altamente resistentes.

**Estructura orgánica:** disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia

**Estructura organizacional:** es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.

**Expediente clínico:** es un documento legal y confidencial, en el que se integran los datos necesarios para formular los diagnósticos, es el conjunto de documentos escritos,

gráficos e imagenológicos o de cualquier otra índole, en los cuales el personal de salud, deberá hacer los registros, anotaciones y certificaciones correspondientes a su intervención, con arreglo a las disposiciones sanitarias.

**Función:** conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.

**Ley:** regla o norma establecida por una autoridad superior para regular, de acuerdo con la justicia, algún aspecto de las relaciones sociales

**Multidisciplinaria:** que está compuesta de varias disciplinas.

**Normativa:** designa a la agrupación de normas o reglas que son plausibles de ser aplicadas a instancias de una determinada actividad o asunto, una organización o sociedad con la misión de organizar su funcionamiento

**Odontología:** es la especialidad médica que se dedica al estudio de los dientes y las encías y al tratamiento de sus dolencias.

**Objetivo:** es el enunciado del propósito que se establece para realizarse en un período determinado.

**Organigrama:** representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas.

## VIII. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, del análisis realizado tomando como referencia los objetivos establecidos se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. La actual estructura organizativa de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua se basa en un modelo de organigrama vertical y horizontal, se identifican con claridad los diferentes niveles jerárquicos y la relación que existe entre cada uno de ellos, logrando una coordinación efectiva entre los niveles estructurales que la componen.
2. El principal órgano de poder es el Consejo Universitario, la institución está regulada principalmente por la Ley 89, los estatutos, reglamentos y demás documentos que regulan el que hacer institucional. Por lo que se puede concluir que la estructura organizacional de la UNAN-Managua contribuye a la uniformidad en sus políticas, prácticas y decisiones de los objetivos institucionales.
3. Entre los principales elementos esenciales que inciden de manera directa en la elaboración de un manual de organización y funciones, está el ambiente que se desenvuelven los miembros de la institución, la tecnología que utilizan en el desarrollo de sus actividades, las relaciones interpersonales derivada del ambiente de trabajo, valores morales, todos estos elementos determinan la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.
4. No, todos los colaboradores tienen su ficha ocupacional, hay cargos administrativos que desempeñan actividades que no están descritas en su ficha, esto implica que el personal que no cuenta con una ficha, desconoce cuáles son todas funciones que están bajo su responsabilidad.

5. Es importante valorar, que en un manual de organización y funciones se detallan las características propias de cada puesto de trabajo, por lo tanto, es necesario que las actividades sean más claras según la definición de cada puesto, así como también, reconocer los niveles de autoridad y la coordinación con otros puestos en la clínica, con la finalidad de evitar conflictos laborales.
  
6. Así mismo, se puede concluir que es importante contar con un manual de organización y funciones que estandarice y defina claramente las actividades que se deben realizar, evitando que las personas continúen ejerciendo funciones fuera de sus responsabilidades u omitiendo algunas que estén bajo su control y promoviendo una mejor planeación en su trabajo.

## **IX. RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes recomendaciones:

1. A la División de Recursos Humanos, hacer revisión del contenido de las fichas ocupacionales, según el perfil de cada cargo, actualizando las actividades al contexto del área laboral.
  
2. Así mismo, realizar fichas ocupacionales a los cargos que no cuentan con una ficha de puesto, para que el trabajador pueda orientarse de manera más eficiente en sus labores.
  
3. A la coordinación de la clínica odontológica, mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar

la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la clínica odontológica.

4. Implementar y difundir el presente Manual de Organización y Funciones entre el personal de la clínica, con la finalidad de estandarizar las responsabilidades de sus respectivos cargos e informar sobre su contenido al personal de la clínica.
5. Utilizar el manual de organización y funciones como una herramienta administrativa dentro de la clínica, que permita fijar pautas en las diferentes responsabilidades, que instruya a los empleados y al nuevo personal en cuanto a las actividades que se describen en el mismo.
6. Efectuar revisiones que permitan mejorar el contenido del manual de organización y funciones, para asegurar su aplicación continua y, sobre todo, analizar y estudiar si existiera la necesidad de realizar cambios.
7. Que el presente trabajo de investigación sea el punto de partida para una mejora creciente dentro de la clínica odontológica, enfocando el manual como herramienta vital, que permita perfilarse hacia la calidad y eficiencia académica, como también a la comunidad en general.

## **X. ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS**

### 11.1 Acrónimos

**ATD:** Asociación de Trabajadores Docentes

**CIRA:** Centros para la Investigación en Recursos Acuáticos de Nicaragua

**CIES:** Centros de Investigación y Estudios de la Salud

**IGG-CIGEO:** Instituto de Geología y Geofísica

**UNAN:** Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

**POA:** Plan Operativo Anual

**MINSA:** Ministerio de Salud

**INIES:** Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales

**SNIP:** Sistema Nacional de Inversiones Públicas

## 11.2 Abreviaturas

**Dr.** Doctor

**DRH.** División de Recursos Humanos

**FCM.** Facultad de Ciencias Médicas.

## XI. BIBLIOGRAFÍA

- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris , S. S. (2017). *Administración de Recursos Humanos 17a. EDICIÓN*. México: CENGAGE Learning .
- Rodas Carpizo, A. R., & Arrollo Juárez , M. F. (2014). *Admnistración Básica con casos prácticos 5ta. edición*. México: LIMUSA, S.A DE C.V.
- Arias Odon, F. G. (2012). *Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica 6ta Edición*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (20 de abril de 1990). *Ley 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior*. Managua, Nicaragua.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodologia de la Invstigacion, administracion, economia, humaniddes y ciencias sociales* . Colombia: PEARSON .
- Bernárdez , M. (2009). *Desempeño Humano,Manual deConsultoria Volumen 1*. Blooming, Indiana: ITSON Global Business Press.
- Cárcamo, J., González, H., & Rugama, J. (2016). Propuesta de mejoras al manual de organización y funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera Perdonomo S.A, en el año 2015. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Farem-Esteli, Nicaragua.
- Cárdenas, I. (2015). El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. (*Trabajo de graduación o titulación*). Universidad Técnica de Ambato, Ambato,Ecuador.

- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración del Personal*. Bogotá, Colombia: ECOE. Ediciones.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de administración 7ma Edición*. México : McGrawHill Interamericana editores S.A .
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. México, Distrito Federal: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional; La dinámica del éxito en las organizaciones, Segunda edición*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. México,D.F: Mc Gran Hill Educación.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional Decima Edición*. México D.F: CENGAGE Learning.
- De Val Pardo, I. (1997). *Organiza. Acción y Efecto*. Madrid: ESIC.
- Dirección general: Dirección de Gestión de la Calidad Institucional (DGCI). (2019). *Estructura Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua)*. Managua, Nicaragua: Comité de Auditoría y Finanzas de la UNAN-Managua y por el Comité de Gestión de Riesgo.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México D.F: Cengage Learning.
- Franklin, B. E. (2009). *Organización de Empresas, 3ra. Edición*. México: Mc Graw Hill.
- González Sánchez, G. (2012). Recuperado el 17 de Agosto de 2019, de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México: CENGAGE.
- Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis Administrativo técnicas y métodos*. San José, Costa Rica: EUED.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de Investigación 6ta Edición*. México: McGrawHill Educación.

- Hernández y Rodríguez, S., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Sampieri, R., Fernández, Collado, C., & Baptista, Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación, Quinta Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, J. S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: PEARSON Educación.
- López Meneses, O. E. (2012). *Documento Curricular de la Carrera de Odontología*. Nicaragua, Managua.
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo, Segunda Edición*. México: Grupo Editorial Patria S.A. De C.V.
- Maraza, R. (2018). Cumplimiento del manual de organización funciones y desempeño laboral en la Region de Salud Policial Moquegua-2018. *Tesis de Pregrado*. Universidad César Vallejo, Perú.
- Monzó Arévalo, R. (2006). *Concepto de Competencia en la Evaluación Educativa*. México D. F: Publicaciones Cruz O. S.A.
- Münch, L., & Garcia Martinez, J. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Ovidio, c. (2019). Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral en la empresa Gredos Perú SAC. (*Tesis de maestría*). Universidad César Vallejo, Perú.
- Quiróga Leos, G. (1987). *Organización y métodos en la administración pública*. México D.F: Trillas.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa: Noriega Editores.
- Rios, F. (Ed.). (20 de abril de 2019). Recuperado el 18 de agosto de 2019, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional Teoría Y Práctica*. México: PEARSON.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. México: PEARSON.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración, Décimo segunda edición*. México: PEARSON.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional- Decimotercera Edición*. México: PEARSON Educación.
- Rodriguez Valencia , J. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Editorial CENGAGE, Learning.
- Rodriguez Valencia, J. (2012). *Como elaborar y usar los manuales admnistrativos*. México: Editorial CENGAGE, Learning.
- Rodríguez, E. (2017). Propuesta de manual de organización empresarial para la empresa Soluciones Eléctrica, periodo 2017. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Nicaragua, Managua.
- Tomala , F. (2017). *Manual de procesos administrativos para mejorar el desempeño laboral de la Asociación de Agricultores progresista Loma Alta, Santa Elena*. Universidad Estatal, Península de Santa Elena, Ecuador, Santa Elena.
- Toruño, J., & Salguera, R. (2017). Propuesta de manual de funciones para la oficina de planta física y mantenimiento de la UNAN-Managua, Recinto Universitario Rubén Darío de mayo a junio de 2014. (*Tesis de grado*). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, Nicaragua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN-Managua). (abril 2019). *ESTATUTOS DE LA UNAN-MANAGUA CON SU REFORMA*. Managua,Nicaragua : Editorial Universitaria UNAN-mANAGUA.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. UNAN-Managua . (10 de Septiembre de 2019). *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. UNAN-Managua*. Obtenido de <http://www.unan.edu.ni/>
- Villalba, R. (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*. Universiad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Whetten Allred, D., & Kim S, C. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas 6ta Edición*. Talca Chile: Pearson Educación.

## XII. ANEXOS

### Anexo N°1. Entrevista

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua  
Facultad de Ciencias Económicas  
CEDUCE-PROCOMIN  
Maestría en administración funcional de empresas

Dirigida al personal directivo de la clínica odontológica de la UNAN-Managua.

**Objetivo:** La presente entrevista, tiene la finalidad de conocer el entorno, estructura, y el funcionamiento del personal de la clínica, a fin de proponer un manual de organización y funciones. Agradeciendo su colaboración.

#### I. Datos generales:

Nombre: \_\_\_\_\_ Nivel académico: \_\_\_\_\_  
Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_ Cargo que desempeña \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ fecha: \_\_\_\_\_

**Se le solicita responder las siguientes preguntas según su criterio.**

#### II. Funciones y responsabilidades

1. ¿De acuerdo a su cargo, conoce usted sus funciones, derechos y obligaciones de acuerdo a los estatutos de la UNAN-Managua?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿De acuerdo a los deberes que ya menciono, considera que estas funciones están relacionadas con el cargo que usted ejerce?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### III. Estructura Organizativa

1. ¿Qué tipo de estructura organizativa, tiene la UNAN-Managua?
2. ¿Cómo considera la estructura organizativa de la UNAN-Managua?  
Simple \_\_\_\_\_ Compleja \_\_\_\_\_
3. ¿En relación al nivel de complejidad de la UNAN-Managua como la valora:

Enunciado

Alta

Media

Baja

a. La división específica del trabajo

b. La dispersión espacial


3. ¿Qué grado de centralización tiene la UNAN-Managua en la toma de decisiones?

Alta\_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Baja\_\_\_\_\_

4. ¿Qué nivel de descentralización institucional posee la UNAN-Managua?

Alta\_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Baja\_\_\_\_\_

**IV. Clínicas Odontológicas.**

1. ¿Qué tipo de funciones hace el personal administrativo de la clínica?

2. ¿Cómo considera usted el nivel de cumplimiento de las funciones del personal?

3. ¿Qué tipo de tecnología se requieren para las funciones asignadas al personal de las clínicas?

4. ¿Qué tipos de suministros técnicos le brinda al personal para el desarrollo de sus funciones?

5. ¿Cómo realmente está clasificado el personal en su posición de trabajo?

6. ¿Cómo valora usted, el rendimiento laboral del personal bajo su cargo?

7. ¿Cómo el rendimiento laboral del personal, contribuye a los objetivos establecidos de la clínica odontológica?

8. ¿De qué manera beneficiaría un manual de organización y funciones para el personal de la clínica?

9. ¿Cómo un manual de organización y funciones facilitará el trabajo y desempeño del personal de la clínica?

10. ¿Cómo influye el ambiente laboral en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de la clínica odontológica?

Mucho\_\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_\_ Nada\_\_\_\_\_

## Anexo N°2. Resultados de entrevista

Ítems	Pregunta	Entrevista 1 (Coordinador)	Entrevista 2 (Jefe de Clínica)
Funciones/ responsabilidades I	1.- ¿De acuerdo a su cargo, conoce usted sus funciones, derechos y obligaciones de acuerdo a los Estatutos de la UNAN-Managua?  SI ___ No ___	si	Si
	2.- ¿De acuerdo a sus deberes, considera que estas funciones están relacionadas con el cargo que usted ejerce? SI ___ No ___	Si	No
Estructura Organizativa II	1. ¿Qué tipo de estructura organizativa, tiene la UNAN-Managua?	La estructura de la UNAN-Managua tiene una estructura jerárquica vertical-horizontal, está estructurada en niveles iniciando por las autoridades máxima que es el Consejo Universitario, Rectorado, Vicerrectorados, Facultades, Direcciones, Divisiones administrativas y los Centros	La UNAN-Managua tiene una estructura vertical, horizontal, con una estructura organizativa bien coordinada entre los niveles estructurales que la componen.
	2. ¿Cómo considera la estructura organizativa de la UNAN-Managua?  Simple ___ Compleja ___	La estructura de la UNAN-Managua es compleja.	Considero que la estructura de la universidad es compleja, debido a la multiplicidad estructural que posee la institución, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales
	3. ¿En relación al nivel de complejidad de la UNAN-Managua como la valora: a. La división específica del trabajo. b. La dispersión espacial. Alta, media, baja	En la división específica del trabajo, considero que es <b>(media)</b> . En la dispersión espacial, considero que es <b>(alta)</b> .	En la división específica del trabajo, considero que es <b>(media)</b> . En la dispersión espacial, considero que es <b>(alta)</b> .
	5. ¿Qué grado de centralización tiene la UNAN-Managua en la toma de decisiones? alta, media, baja.	El grado de centralización de la UNAN-Managua es <b>(media)</b> .	El grado de centralización de la UNAN-Managua es <b>(alto)</b> .
	6. ¿Qué nivel de descentralización institucional posee la UNAN-Managua? Alta, media, baja	El grado de descentralización es <b>(media)</b> .	El grado de descentralización es <b>(baja)</b> .

Ítems	Pregunta	Entrevista 1 (Coordinador)	Entrevista 2 (Jefe de Clínica)
Clínica Odontológica III	1. ¿Qué tipo de funciones hace el personal administrativo de la clínica?	El tipo de funciones varía entre el personal, pero podemos clasificarlas en dos tipos: 1. Atención a pacientes que asisten por procedimientos odontológicos. 2. Cumplimiento del proceso académico de los estudiantes de odontología.	Entre las diferentes funciones se destacan: y de gestión y atención al público, atención académica a estudiante y docentes, administración de inventarios, custodia de bienes, asistencia médica, ya que recibimos personas que requieren de un servicio bucal odontológico.
	2. ¿Cómo considera usted el nivel de cumplimiento de las funciones del personal? <b>Excelente, bueno regular</b>	El nivel de cumplimiento de las funciones del personal es <b>(bueno)</b> .	El nivel de cumplimiento de las funciones del personal es <b>(bueno)</b> .
	3. ¿Qué tipo de tecnología se requieren para las funciones asignadas al personal de las clínicas? 1. Especializada. 2. No especializada, 3. Tecnología de máquinas	El tipo de tecnología utilizada es tecnología especializada en algunas áreas, no en todas.	El tipo de tecnología que usa el personal es variado, esto se debe a que cada área tiene un perfil diferente, por lo tanto, los equipos que se utilizan son distintos. Donde se destacan más tecnología de carácter especializada.
	4. ¿Qué tipos de suministros técnicos le brinda al personal para el desarrollo de sus funciones?	Los suministros que se les brinda al personal que labora es variado, va de acuerdo al perfil del área. Cada área tiene una función diferente, por lo tanto, varían.	Debido a que las áreas son diferentes, los suministros técnicos varían, entre los equipos tenemos: equipos odontológicos, equipos de oficina, equipos de esterilización, equipos de aseo, equipos técnicos de mantenimiento.
	5. ¿Cómo está clasificado el personal en su posición de trabajo?	De acuerdo a sus funciones, están clasificados según el cargo y área asignada.	Están clasificados según el área de trabajo.
	6. ¿Cómo valora usted, el rendimiento laboral del personal bajo su cargo?	Según el rendimiento es bueno, ya el cumplen con sus funciones	El rendimiento del personal es bueno, ya que todos desarrollan sus funciones, según la funcionalidad del área.
	7. ¿Cómo el rendimiento laboral del personal, contribuye a los objetivos establecidos de la clínica odontológica?	El rendimiento del equipo de trabajadores es fundamental, ya que es el mover del proceso de todas las actividades que tiene que cumplir para satisfacer las necesidades por el cual es el ser de la clínica odontológica, formar profesionales de excelencia.	El rendimiento contribuye, ya que, a través de las actividades asignadas, los usuarios reciben atención, y la disposición del personal permite asumir retos que permitan cumplir con los objetivos establecidos como parte de la labor de esta institución.
	8. ¿De qué manera beneficiaría un manual de organización y funciones para el personal de la clínica?	Tiene varios beneficios como: ➤ Conocimientos de los niveles de autoridad jerárquica que tiene la clínica. ➤ Claridad de las funciones que se deben desempeñar. ➤ Respaldo normativo para el trabajador ➤ Inducción a nuevos integrantes.	Beneficiaria de muchas maneras como; ➤ Ordenamiento de las funciones por área. ➤ Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo Mejoramiento significativo de las actividades laborales de la clínica según la disposición del área, ya sea asistencial administrativa o académica.
	9. ¿Cómo un manual de organización y funciones facilitará el trabajo y desempeño del personal de la clínica?	Mediante este instrumento, se permite una mejor comunicación de todas las funciones de cada área y personal asignado.	Facilita el trabajo ya que se permite visualizar de manera muy clara la continuidad y coherencia de los roles de cada recurso humano con que cuenta la clínica.
	10. ¿Cómo influye el ambiente laboral en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de la clínica odontológica? Mucho, poco, nada. ¿Por qué?	Influye mucho, ya que es un factor esencial, pues somos personas que pasamos gran parte de tiempo juntos, por lo que es bueno que el ambiente este lleno de mucha cordialidad, cortesía y afecto personal.	El ambiente laboral influye <b>mucho</b> , un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo y dispuesto permite que todo el equipo de trabajo colabore de manera más eficiente.

### Anexo N°3. Encuesta

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua  
 Facultad de Ciencias Económicas - CEDUCE-PROCOMIN  
 Maestría en administración funcional de empresas

#### Encuesta dirigida al personal administrativo que labora en la clínica odontológica.

Objetivo: Estimado trabajador (a): La presente encuesta tiene la finalidad de determinar el nivel de conocimiento y cumplimiento de las funciones bajo su responsabilidad, para proponer un manual de organización y funciones.

#### I. Datos generales:

Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

Tipo de contratación: Planta \_\_\_\_\_ Contratado: \_\_\_\_\_ Servicios profesionales \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

#### Antigüedad:

Menos de 05 años \_\_\_\_\_

De 6 a 10 años \_\_\_\_\_

De 11 a 20 años \_\_\_\_\_

De 20 a más \_\_\_\_\_

#### II. Instrucciones generales para el llenado de las afirmaciones

2.1 Lea detenidamente cada enunciado.

2.2 Marque con una **X** el enunciado que usted considere más conveniente, los cuales se detallan a continuación:

	ENUNCIADOS	Mucho	Poco	Nada
01	Tengo conocimiento de cómo es la estructura organizativa de la UNAN-Managua.			
02	Conozco claramente las funciones que están bajo mi responsabilidad.			
03	Siento que necesito mejorar mis capacidades para poder cumplir con el cargo que desempeño.			
04	Como el trabajo en equipo, facilita el cumplimiento de mis actividades y objetivos en la clínica odontológica.			

05	Tengo conocimiento que es un manual de organización y funciones.			
----	--	--	--	--

**ENUNCIADOS****Alta****Media****Baja**

06	En relación al nivel de complejidad de la UNAN-Managua, como la valora.			
07	Cómo valora el nivel de centralización de la UNAN-Managua			
08	Cómo valora el nivel de descentralización de la UNAN-Managua			
09	Como valoro en nivel de eficiencia en mis actividades laborales.			

**ENUNCIADOS****Siempre****Casi siempre****Nunca**

10	Respeto las líneas de autoridad establecidos en la institución.			
11	En mis actividades laborales, cuento con las herramientas necesarias para trabajar			
12	Hago mis actividades sin necesidad de supervisión.			
13	Cumplo con eficiencia las funciones asignadas.			
14	Cumplo diariamente con las actividades que corresponde a mi área funcional.			
15	Me siento comprometido con las actividades que desempeño actualmente.			
16	Cumplo con el número de horas laborales estipuladas en mi contrato laboral.			
17	Hago otras tareas que no corresponden a mi ficha ocupacional.			

18	Estoy dispuesto a realizar otras actividades laborales que no corresponden a mi ficha ocupacional.			
19	Me esfuerzo en cumplir las actividades laborales aun cuando no tengo conocimiento de cómo hacerlas.			
20	Tengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.			
21	En las área laborales se dan desacuerdos en el personal que labora.			
20	EL ambiente de trabajo facilita el desarrollo y cumplimiento de mis funciones.			

	<b>ENUNCIADOS</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>
22	Existe ambiente de confianza y comunicación entre las áreas de trabajo.				
23	El entorno laboral puede ser un medio para cumplir con los objetivos institucionales de la clínica.				
24	Me siento bien, interactuando efectivamente con los demás compañeros de trabajo.				
25	La integridad es fundamental para el desempeño en el trabajo.				

	<b>ENUNCIADOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
26	Fui capacitado antes de asumir el cargo que actualmente ejerzo.		
27	Recibí una ficha ocupacional al ocupar mi cargo laboral.		
28	Tengo conocimiento del contenido de mi ficha ocupacional en la institución.		

	Tengo sobrecarga de funciones		
29	Las actividades que desempeño corresponden a lo estipulado en mi ficha ocupacional.		

29. ¿Qué requisitos, habilidades y destrezas, necesito fortalecer a través de la capacitación?; señale con una X las que considere según su puesto:

Ítems	Requisitos	Habilidades	Destrezas
01	Conocimiento específico en instrumental y equipos odontológicos.	Manejo de información.	Organización del trabajo.
02	Capacidad de trabajo bajo presión.	Actitud positiva, dominio propio.	Manejo en equipos odontológicos.
03	Manejo avanzado de bases de datos.	Capacidad de observación.	Manejo de tensión y estrés.
04	Manejo de programas de computación fundamentales como; (Word, Excel, Power Point).	Comunicación oral y escrita.	Disciplina en el trabajo.
05	Administración de recursos.	Capacidad de comunicación	Concentración mental.
06	Técnicas para el Manejo de inventarios.	Creatividad.	Organización y manejo de información.

30. Tipo de tecnología que se maneja en su área de trabajo.

1. Tecnología especializada \_\_\_\_\_
2. Tecnología no especializada \_\_\_\_\_
3. Tecnología de maquinas \_\_\_\_\_

31. El nivel de tecnología que se utiliza es a nivel:

1. Nivel individual \_\_\_\_\_
2. Nivel funcional o departamental \_\_\_\_\_
3. Nivel de organización \_\_\_\_\_

32. Tecnología Ambiente laboral que se desarrolla en su área de trabajo

1. Ambiente paternalista \_\_\_\_\_
2. Ambientalista consultivo \_\_\_\_\_
3. Ambiente participativo \_\_\_\_\_

4. Ambiente autoritario \_\_\_\_\_

33. Relaciones interpersonales que se observa en su área laboral

1. Agresivo \_\_\_\_\_

2. Manipulador \_\_\_\_\_

3. Pasivo \_\_\_\_\_

4. Asertivo \_\_\_\_\_

34. Según los valores morales descritos de una área de trabajo, cual considera usted que es el más importante.

1. Comunicación clara y honesta \_\_\_\_\_

2. Responsabilidad laboral \_\_\_\_\_

3. Tolerancia \_\_\_\_\_

4. Integridad laboral \_\_\_\_\_

35. Nivel de requerimientos que necesito en mis actividades laborales

1. Calidad de trabajo. \_\_\_\_\_

2. Proactividad. \_\_\_\_\_

3. Calificación para el desempeño. \_\_\_\_\_

4. Interés por realizar las actividades. \_\_\_\_\_

5. Menos duplicidad de funciones. \_\_\_\_\_

36.Cuál de los siguientes beneficios, cree usted que son importantes que se obtendrá a través de la implementación de un manual de organización y funciones en su área.

1. Facilita la normalización, evaluación y control de las actividades. \_\_\_\_

2. Mejora los canales de comunicación y coordinación de la gestión administrativa.  
\_\_\_\_\_

3. Viabiliza la obtención de una excelente calidad del servicio, proyectando una excelente imagen. \_\_\_\_

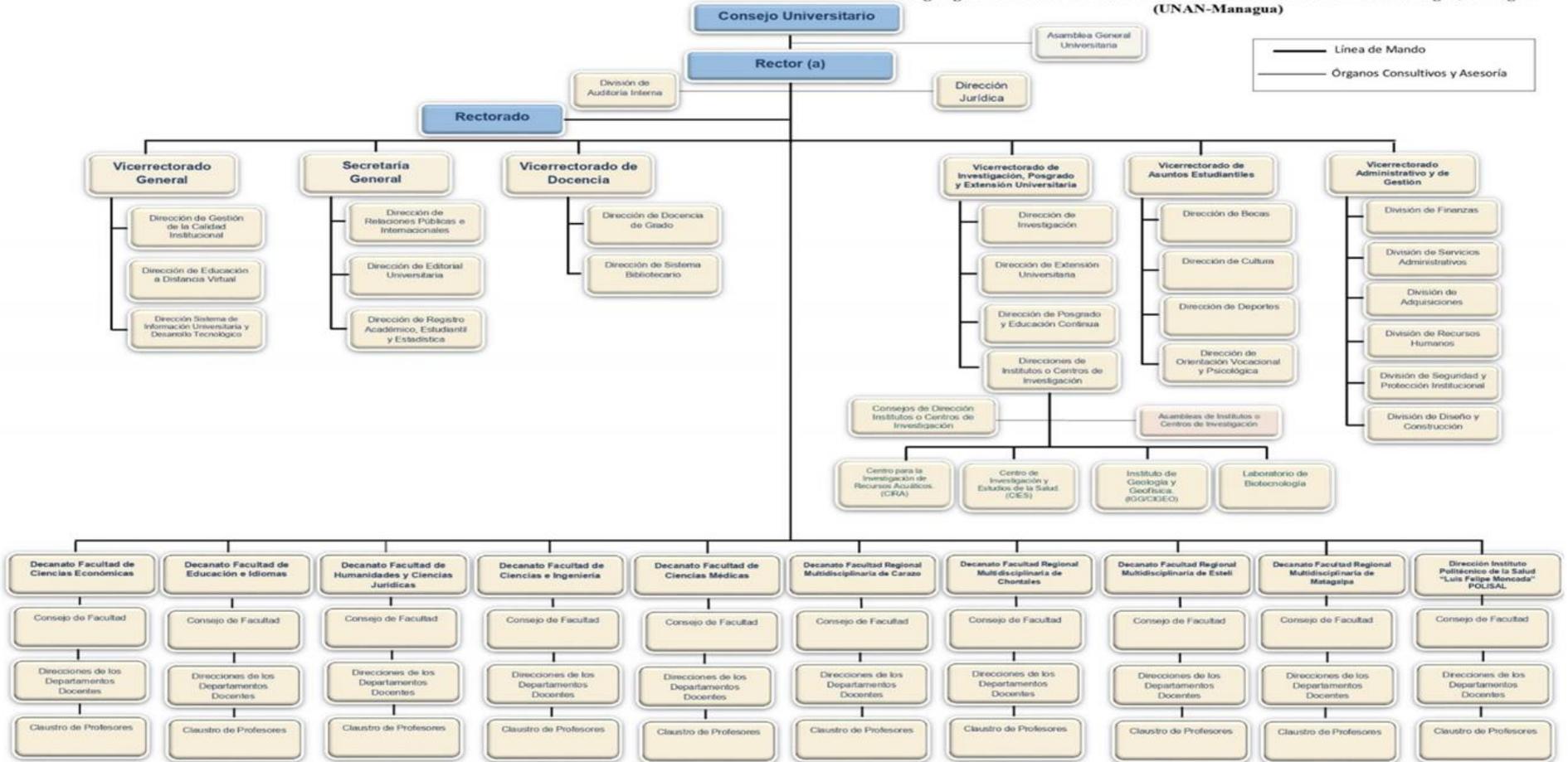
4. Permite que el personal conozca con claridad las funciones y atribuciones del cargo que se le ha asignado. \_\_\_\_

5. Facilita el proceso de inducción de personal, relacionado al conocimiento de las funciones asignadas al cargo. \_\_\_\_

6. Suministra un marco referencial para determinar las funciones, responsabilidades ubicación de los puestos de trabajo. \_\_\_\_ Muchas **gracias por su colaboración.**

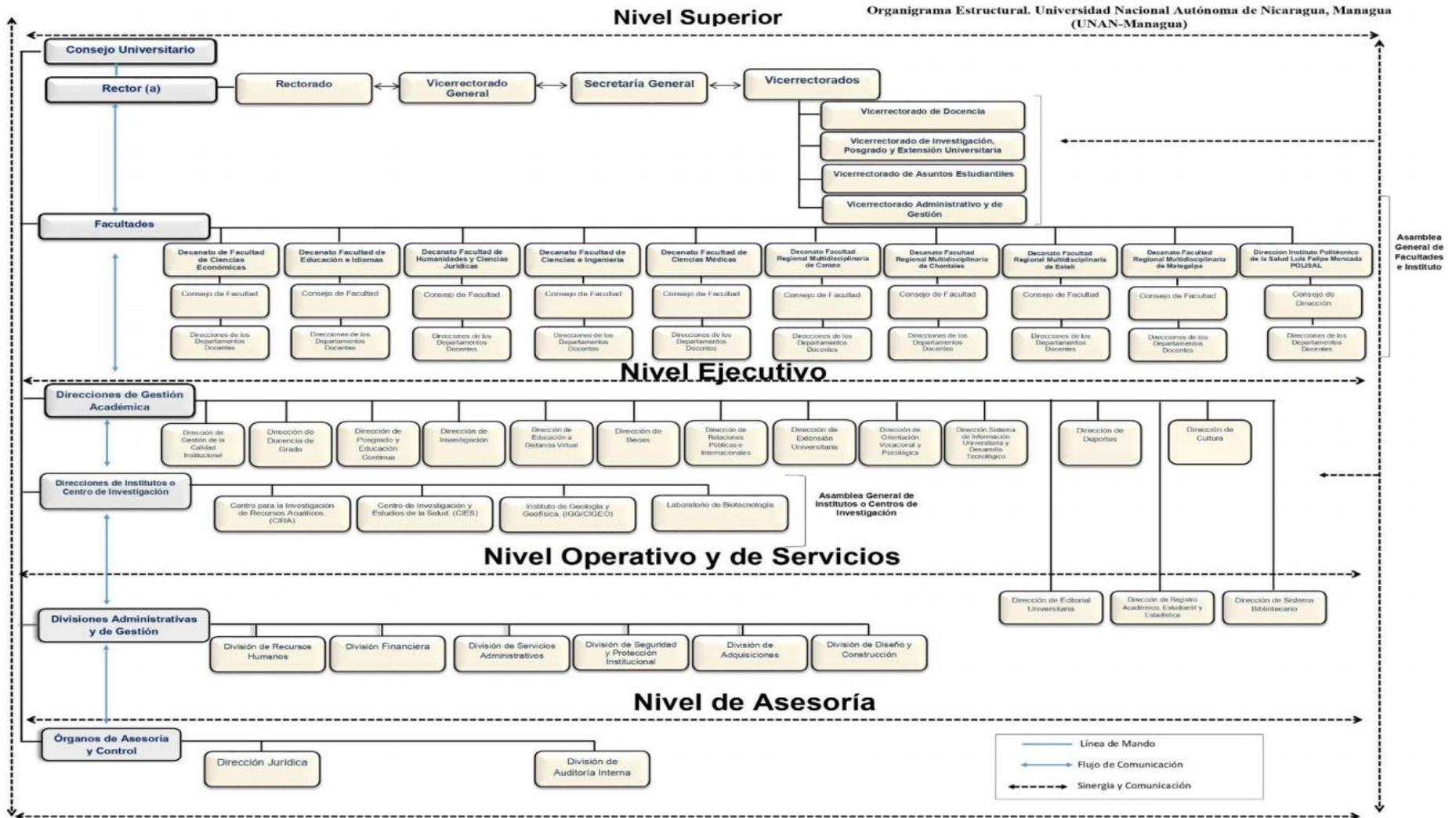
Anexo N°4. Organigrama-Estructura Organizativa de la UNAN-Managua.

Organigrama Funcional-Lineal Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua)



Fuente (Dirección general: Dirección de Gestión de la Calidad Institucional (DGCI), 2019), pág. 10

Anexo N° 5. Niveles estructurales de la UNAN-Managua.



Fuente (Dirección general: Dirección de Gestión de la Calidad Institucional (DGCI), 2019), pág. 10

### Anexo N°6. Formato de fichas evaluadas

COORDINADOR						
Ítems	Actividades laborales	Están descritas en la ficha ocupacional		Desempeña la actividad		Observaciones
		Si	No	Si	No	
01	Mantener informado al Decanato de la Facultad, de todo lo pertinente a la marcha y evolución de la carrera, en todos sus componentes académico y administrativos	x		x		
02	Planifica normas y procedimientos académicos y administrativos.	x		x		
03	Supervisa el cumplimiento de los reglamentos internos en materia académicos y administrativo.	x		x		
04	Planifica la programación de la carga académica del colectivo de docentes de planta y horarios de la carrera de odontología.	x		x		
05	Supervisa la ejecución del plan calendario de las asignaturas para el aprendizaje de los alumnos.	x		x		
06	Vela por el cumplimiento de la planificación anual de la carrera.	x		x		
07	Elabora el plan académico de evaluación de docentes de planta y horario de la carrera de odontología.	x		x		
08	Supervisa la correcta aplicación de criterios de evaluación acorde con el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes.	x		x		
09	Mantener informado al Decano de la Facultad, de todo lo pertinente a la marcha y evolución de la carrera, en todos sus componentes académico y administrativos	x		x		
10	Planifica normas y procedimientos académicos y administrativo.	x		x		
11	Supervisa el cumplimiento de los reglamentos internos en materia académicos y administrativo.	x		x		
12	Planifica la programación de la carga académica del colectivo de docentes de planta y horarios de la carrera de odontología.	x		x		
13	Supervisa la ejecución del plan calendario de las asignaturas para el aprendizaje de los alumnos.	x		x		
	<b>Total</b>	<b>13</b>		<b>13</b>		

Elaboración propia.

JEFE DE CLINICA						
Ítems	Actividades laborales	Están descritas en la ficha ocupacional		Desempeña la actividad		Observaciones
		Si	No	Si	No	
01	Mantiene informado a la Coordinación de la Carrera de Odontología, de todo lo pertinente a la marcha y evolución de las clínicas odontológicas, en todos sus componentes académico y administrativos	x		x		
02	Realiza supervisión de la ejecución de normativa interna de las clínicas odontológicas.	x		x		
03	Elabora plan estratégico para la promoción de los servicios dentales ofertados por la clínica odontológica multidisciplinaria.	x		x		
04	Actualiza cada año normativa de comportamiento dentro de las clínicas odontológicas multidisciplinaria.	x		x		
05	Elabora proyección de compras de materiales de reposición periódica según necesidades de la atención odontológicas por parte de los estudiantes y servicio privado.	x		x		
06	Supervisa actividad clínica de los estudiantes en las diferentes disciplinas de la carrera de Odontológica.	x		x		
07	Elabora plan operativo anual de las clínicas odontológicas multidisciplinarias.	x		x		
08	Realiza proyección de compra de recursos para el mantenimiento preventivo de las instalaciones de los equipos odontológicos: unidades dentales, sistema neumático, sistema hidrosanitario, sistema eléctrico de las unidades dentales, equipos auxiliares de uso dental, equipos de rayos X, etc.	x		x		
09	Elabora informe semanal, mensual, trimestral, semestral y anual de las actividades académicas, asistenciales y de proyección social que realiza las clínicas odontológicas multidisciplinaria.	x		x		
10	Garantiza el cumplimiento de funciones de las diferentes áreas o unidades que componen las clínicas odontológicas multidisciplinaria.	x		x		
11	Garantiza actualización de inventario de materiales, equipos e instrumental que tiene las clínicas odontológicas multidisciplinaria.	x		x		
12	Realiza el ordenamiento de los turnos clínicos de los estudiantes por disciplina odontológica.	x		x		
13	Organiza horarios de las diferentes disciplinas según tiempo y espacio requerido en las clínicas odontológicas multidisciplinaria.	x		x		
14	Asegura informe de ingresos y egresos de las clínicas odontológicas multidisciplinaria.	x		x		
	Total	14		14		

Elaboración propia.

JEFA DE DESPACHO A/B						
Ítems	Actividades laborales	Actividades presente en la ficha ocupacional		Desempeña la actividad		Observaciones
		Si	No	Si	No	
01	Controla citas, reuniones, y demás actividades de su responsable inmediato comunicándole con la debida anticipación	X		X		
02	Redacta y transcribe cartas, constancias referentes a información de IR, horas extras, informes y otros documentos que genera la oficina.	X		X		
03	Brinda atención y orienta al público en general	X		X		
04	Resuelve asuntos administrativos y de otra índole para la cual ha sido facultada.	X		X		
05	Lleva control y registro de las solicitudes de elaboración de cheque, así como del fondo de caja chica o rotativo	X				Esta área, no se ejecutan este tipo de procedimiento financieros
06	Atiende y realiza llamadas telefónicas para recibir y dar información.	X		X		
07	Despacha la correspondencia e informes que tenga encomendado	X		X		
08	Controla la correspondencia enviada y recibida especificando fecha y concepto de la misma	X		X		
09	Actualiza los archivos de correspondencia externa e interna de la oficina	X		X		
10	Elabora solicitud de materiales y útiles de oficina para revisión y actualización del responsable inmediato	X		X		
11	Entrega materiales y útiles de oficina al personal de área.	X		X		
12	Realiza otras tareas afines a las anteriores, orientadas por responsable inmediato	X		X		
	Total	12		12		

Elaboración propia.

TÉCNICO DE LABORATORIO						
Ítem	Actividad laborales	Actividades presente en la ficha ocupacional		Desempeña la actividad		Observaciones
		Si	No	Si	No	
01	Prepara los materiales, soluciones, reactivos, químicos, equipos y cristalería, para garantizar las prácticas de laboratorio	X			X	Según área de asignación del cargo, no se utilizan reactivos, ni sustancias químicas para las actividades académicas.
02	Atiende a los estudiantes en las prácticas de laboratorio, según la programación	X			X	Los docentes son los que atienden en los laboratorios.
	Colecciona y clasifica material para las prácticas de laboratorio.					

03	Realiza conservación de especímenes animales y vegetales utilizando la sustancia adecuada	x			x	No se efectúan esta función
04	Realiza exámenes de laboratorio	x			x	En la clínica odontológica no se realiza exámenes de laboratorio.
05	Imparte clases prácticas, laboratorio y algunas clases teóricas con la dirección del docente	x			x	Esta función no es ejercida
06	Asume grupos de laboratorio de forma integral, inclusive las evaluaciones	x			x	El trabajador no tiene asignación de grupos académicos
07	Lleva control de la asistencia de los alumnos, la hora de entrada y salida.	x			x	No se ejecuta.
08	Elabora y presenta informe del trabajo realizado a su jefe inmediato.	x			x	
09	Realiza otras tareas relacionadas con el cargo orientadas por su jefe inmediato	x		x		
	<b>Total</b>	<b>09</b>		<b>01</b>	<b>08</b>	

Elaboración propia.

ASISTENTE DENTAL						
Ítems	Actividades laborales	Actividades presentes en ficha ocupacional		Desempeña la actividad		Observaciones
		Si	No	Si	No	
01	Elaborar planificación y evaluación por escrito mensual y trimestral de las labores realizadas	x			x	
02	Preparar materiales y equipos según las necesidades del docente, jefe de la clínica y estudiantes	x		x		
03	Ejecutar labores asistenciales preparando materiales y equipos en procedimientos de nivel auxiliar en salud oral	x		x		
04	Practicar hábitos permanentes en toda la clínica de orden de higiene del personal, de los procedimientos y del sistema de trabajo.	x		x		
05	Facilitar el adiestramiento profesional de capacitación al estudiante principiante de odontología y fortalecer los conocimientos adquiridos a través de una experiencia básica de práctica	x			x	
06	Realizar toma de historiales dentales y médicos y los anota en el expediente del caso	x			x	
07	Preparar a los pacientes en los procedimientos dentales y los despide una vez concluido el procedimiento	x			x	
08	Mantener el área de la clínica y laboratorios con las especificaciones rigurosas en cuanto al mantenimiento, asepsia y esterilización	x			x	
09	Ofrecer al paciente proyectos de prevención dental y oral, dando todo tipo de educación de mantenimiento de cuidado oral	x			x	

10	Atender llamadas telefónicas, recibiendo o brindando información, en general y en particular para el control y programación de citas,	x			x	
11	Supervisar y velar por que los estudiantes no dañen la estructura física o equipos y realicen un buen uso de los mismos.	x		x		
12	Elaborar informe de corte de préstamos de equipos y del control de sus devolución.	x			x	
13	Mantener el inventario de materiales utilizados en los procedimientos dentales, elaborar y llevar actualizados el control de inventario de materiales y equipos.	x		x		
14	Realizar otras tareas afines a las anteriores orientadas por su responsable inmediato.	x			x	
<b>Total</b>		<b>14</b>		<b>05</b>	<b>09</b>	

Elaboración propia.

ODONTOLOGO/A ASISTENCIAL						
Ítems	Actividades laborales	Actividades presente en la ficha ocupacional		Se desempeña la actividades		Observaciones
		Si	No	Si	No	
01	Ofrece los servicios dentales tales como: profilaxis dental, restauraciones de resina, extracción dental, endodoncia en piezas anteriores, prótesis parcial fija y removible, prótesis total y atención primaria en niños.	x		x		
02	Realiza promoción de los diferentes tratamientos dentales en las diferentes instancias de la UNAN-Managua	x			x	
03	Integrar equipo de trabajo multidisciplinario cuando es necesario responder a un tratamiento de mayor complejidad que el paciente lo requiera	x		x		
04	Elabora propuesta de promociones de tratamientos dentales para aumentar el flujo de paciente.	x			x	
05	Manejar protocolos de evaluación, tratamiento y seguimiento en Problemas de Salud Oral.	x		x		
06	Atención de urgencia durante la jornada el día que le corresponda.	x		x		
07	Envío de informes de los pacientes por convenio con la UNAN-Managua para realizar dichos cobros.	x		x		
08	Realiza informe mensual de estadística de paciente atendido tanto.	x			x	
<b>Total</b>		<b>08</b>		<b>05</b>	<b>03</b>	

AUXILIAR DE OFICINA						
Ítems	Actividades laborales	Actividades presente en la ficha ocupacional		Se desempeña la actividades		Observaciones
		Si	No	Si	No	
01	Atiende y realiza llamadas telefónicas para recibir y dar información.	x		x		
02	Atiende y orienta al público.	x		x		
03	Despacha la correspondencia e informes que tenga encomendado.	x			x	
04	Lleva control de la correspondencia enviada y recibe conforme cuaderno de notas especificando fechas y concepto de la misma.	x			x	
05	Lleva actualizados los archivos de correspondencia interna externa de la oficina.	x			x	
06	Realiza cotización que le sean encomendadas	x			x	
07	Reproduce material en fotocopia o cualquier medio que se le oriente.	x			x	
08	Realiza gestiones de la oficina que le sean encomendadas.	x		x		
09	Colabora en gestiones administrativas que se sean encomendadas.	x		x		
10	Realiza entrega de suministros (lubricantes para relleno)	x			x	
11	Lleva control de entrega de herramientas y suministros.	x		x		
12	Recibe los seguros vencidos y entrega los seguros vigentes de los vehículos propiedad de la UNAN-Managua.	x			x	
13	Busca archivos de tiempos pasados solicitados por su responsable inmediato	x		x		
14	Recepciona y registra actas de calificaciones	x			x	
15	Elabora solicitud de materiales y útiles de oficina para revisión y autorización de su jefe inmediato	x			x	
16	Entrega material y útiles de oficina al personal del área	x			x	
17	Realiza otras tareas a fines a las anteriores orientadas por su responsable inmediato.	x		x		
<b>Total</b>		<b>17</b>		<b>7</b>	<b>10</b>	

Elaboración propia.

TÉCNICO EN ARCHIVO						
Ítems	Actividades laborales	Están presente en la ficha ocupacional		Se desempeña la actividades		Observaciones
		Si	No	Si	No	
01	Recepciona, revisa, ordena y archiva toda clase de documentos que se genera el área, siguiendo técnica de archivo y procedimiento existentes	x		x		
02	Lleva control de préstamo de documentos y expedientes.	x		x		
03	Elabora archivos de documentos y expedientes nuevos.	x		x		
04	Garantiza el orden y aseo de los archivos.	x		x		
05	Revisa y depura documentos cada seis meses y los envía al archivo central de acuerdo a procedimientos establecidos.	x		x		
06	Elabora plan de actividades, mensual, trimestral, y anual.	x				
07	Rinde informe de las actividades realizadas	x		x		
08	Realiza otras tareas a fines a las anteriores orientadas por su jefe inmediato.	x		x		
	<b>Total</b>	<b>08</b>		<b>08</b>		

Elaboración propia.

TÉCNICO EN ELECTRÓMEDICINA						
Ítems	Actividades laborales	Actividades presente en la ficha ocupacional		Se desempeña la actividades		Observaciones
		Si	No	Si	No	
1	Realiza informe técnico mensual del estado de los equipos de las clínicas odontológicas integradoras	x		x		
2	Realiza mantenimiento preventivo y reparación de equipos que se encuentran en la clínica odontológica.	x		x		
3	Realiza cotizaciones de materiales para reparación y mantenimiento de equipos de las clínicas.	x		x		
4	Garantiza el buen funcionamiento de los equipos tales como: unidades dentales, compresores, autoclaves, vacuum, equipos de laboratorio, piezas de alta y baja velocidad, lámpara de fotocurado, scaler y otros.	x		x		
5	Orienta al estudiante respecto a cómo acceden a los servicios de electró medicina.	x			x	
	<b>Total</b>	<b>05</b>		<b>04</b>	<b>01</b>	

Elaboración propia.

ASEADOR						
Ítems	Actividades laborales	Actividades presente en la ficha ocupacional		Se desempeña la actividades		Observaciones
		Si	No	Si	No	
01	Realiza las labores de limpieza en las instalaciones del edificio, a fin de garantizar el orden y aseo en todas las áreas designadas.	x		x		
02	Realiza la limpieza de pisos de oficina, ventanas, servicios higiénicos, recepciones, comedores, auditorios, aulas, pasillos, bodegas y áreas verdes, de mobiliario y otras áreas, a fin de conservar el orden y aseo, deposita basura o desperdicios encontrados en los depósitos correspondientes.	x		x		
03	Garantiza el buen uso y cuidado de los materiales e instrumentos a su cargo.	x		x		
04	Prepara y sirve café o refresco ocasionalmente en reuniones y circunstancias especiales	x			x	
05	Lava paredes y ventanas, desinfecta pisos y tasas de los servicios sanitarios del pabellón a su cargo	x		x		
06	Retira de bodega, instrumentos de limpieza tales como lampazo, mechas, escobas, rastrillos, guantes y desinfectantes para servicios sanitarios	x		x		
07	Realiza otras tareas a las anteriores orientadas por su responsable inmediato.	x		x		
	Total	07		06	01	

Elaboración propia.

## Anexo N°7. Permiso para elaborar tesis de estudio



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS  
CARRERA DE ODONTOLOGÍA

"2019: AÑO DE LA RECONCILIACIÓN"

Managua, 19 de agosto 2019

**Dr. Oscar López Meneses**  
Coordinador  
Carrera de Odontología  
Facultad de Ciencias Médicas  
UNAN-Managua



Reciba fraternos saludos

Por medio de la presente me dirijo a usted con todo respeto, para hacer de su conocimiento que como parte del requisito del programa de estudio de la Maestría en Administración Funcional de Empresa que actualmente estoy cursando en la Facultad de Ciencias Económicas-PROCOMIN. Solicito formal permiso para realizar encuesta y entrevista al personal administrativo de la Clínica Multidisciplinaria de la Carrera de odontología, para poder efectuar tesis de estudio cuyo tema de investigación es: "**Propuesta de un Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN- Managua, a partir del año 2019-2020**".

Dicho instrumento para recolectar información se llevaría a cabo el día 21 de agosto del presente año.

Esperando su apoyo a esta solicitud, me despido, deseándoles bendiciones en sus labores.

Atentamente,  
  
**Lic. Deyanira Díaz Castillo.**  
Jefa de despacho "B"  
Carrera de Odontología

C/c. Archivo

**¡A la libertad por la Universidad!**

Teléfono 2277-1850 ext. 6089 \* Apartado Postal #663  
Rotonda Universitaria Rigoberto López Pérez, 150 metros al este, Managua, Nicaragua  
[pita33@hotmail.com](mailto:pita33@hotmail.com) / <http://www.unan.edu.ni>

## Anexo N°8. Solicitud ante el Decano de FCM



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

"2019: Año de la Reconciliación"

Managua, 30 de agosto 2019

Doctor  
**Freddy Meynard Mejía**  
Decano  
Facultad de Ciencias Médicas  
Su Despacho

Estimado Dr. Meynard

Reciba fraternos saludos

Por medio de la presente me dirijo a usted con todo respeto, con la finalidad de solicitar su aprobación para realizar tesis de estudio en la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas cuyo tema de investigación es: "**Propuesta de un Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN- Managua, a partir del año 2019-2020**".

Esto como parte del requisito del programa de Maestría en Administración Funcional de Empresa, que actualmente estoy cursando en la Facultad de Ciencias Económicas-PROCOMIN.

Esperando su apoyo a esta solicitud, me despido, deseándoles bendiciones en sus labores.

Atentamente,

  
**Lic. Deyanira Díaz Castillo.**  
Jefa de despacho "B"  
Carrera de Odontología

CORRESPONDENCIA  
Facultad de Ciencias Médicas  
UNAN-Managua

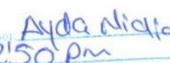
30 AGO 2019

ADMINISTRACIÓN  
Recibido por:   
02:55 pm

C/c. Lic. Norma Vega Alemán/Administradora/FCM  
Dr. Oscar López Meneses/Coordinador/Carrera de Odontología/FCM  
Archivo

CORRESPONDENCIA  
Facultad de Ciencias Médicas  
Vice-Rectoría General  
UNAN - Managua

30 AGO 2019

Recibido por:   
2:50 pm

## Anexo N°9. Visto bueno por parte del Decano FCM



"2019: Año de la Reconciliación"

Managua, 30 de agosto 2019

Doctor  
**Freddy Meynard Mejía**  
 Decano  
 Facultad de Ciencias Médicas  
 Su Despacho

Estimado Dr. Meynard

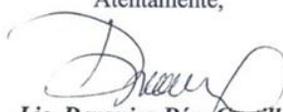
Reciba fraternos saludos

Por medio de la presente me dirijo a usted con todo respeto, con la finalidad de solicitar su aprobación para realizar tesis de estudio en la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas cuyo tema de investigación es: "**Propuesta de un Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN- Managua, a partir del año 2019-2020**".

Esto como parte del requisito del programa de Maestría en Administración Funcional de Empresa, que actualmente estoy cursando en la Facultad de Ciencias Económicas-PROCOMIN.

Esperando su apoyo a esta solicitud, me despido, deseándoles bendiciones en sus labores.

Atentamente,

  
**Lic. Deyanira Díaz/Castillo.**  
 Jefa de despacho "B"  
 Carrera de Odontología



C/c. Lic. Norma Vega Alemán/Administradora/FCM  
 Dr. Oscar López Meneses/Coordinador/Carrera de Odontología/FCM  
 Archivo

## Anexo N°10. Solicitud de fichas ocupacionales, ante la DRH



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS  
DECANATO

2019: "AÑO DE LA RECONCILIACIÓN"

Managua, 25 de septiembre de 2019  
Ref.FCM#0724-XIX

**Maestra**  
**Saira Figueroa Aguirre**  
**Directora**  
**División de Recursos Humanos**  
**UNAN-Managua**  
**Su despacho.**

**Estimada Maestra Figueroa:**

Por medio de la presente, tengo a bien solicitarle su apoyo y autorización para que se le pueda brindar a una copia de las siguientes fichas ocupacionales a la Licenciada Deyanira Díaz Castillo jefa de Despacho de la Carrera de Odontología de la Facultad de Ciencias Médicas.

- *Docente con cargo Administrativo*
- *Asistente dental*
- *Técnico en archivo*
- *Técnico en Laboratorio*
- *Jefa de despacho B*
- *Auxiliar de oficina*
- *Odontóloga asistencial*
- *Personal de aseo*

Esto con el objetivo de que la Lic. Díaz Castillo elabore tesis que lleva por título: *Propuesta de un Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral del personal de la clínica odontología de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua, a partir del año 2019-2020*, del programa de estudio de la Maestría en Administración Funcional de empresas.

Agradeciendo la atención que brinde a la presente solicitud le saludo.



Archivo

Atentamente,

**Dr. Freddy Alberto Meynard Mejía**  
Decano.



**“¡A la libertad por la Universidad!”**

Teléfono 22786782- 22771850 ext 5516 \*Apartado Postal # 663  
Rotonda Universitaria Rigoberto López Pérez, 150 metros al este, Managua, Nicaragua  
[fmeynard@unan.edu.ni](mailto:fmeynard@unan.edu.ni) / [http:// www.unan.edu.ni](http://www.unan.edu.ni)

## Anexo N°11. Solicitud de organigrama de la FCM.



Managua, 14 de noviembre de 2019

**Dr. Freddy Meynard Mejía**  
Decano  
Facultad de Ciencias Médicas  
UNAN-Managua  
Su Despacho

Estimado Dr. Meynard:

Reciba fraternos saludos

Por este medio, me dirijo con todo respeto, solicitando de su amable apoyo, para solicitar organigrama de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN-Managua, el cual será de mucho beneficio para realizar tesis de estudio en la Clínica Odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas cuyo tema de investigación es: **"Propuesta de un Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN- Managua, a partir del año 2019-2020"**.

Esto como parte del requisito del programa de Maestría en Administración Funcional de Empresa, que actualmente estoy cursando en la Facultad de Ciencias Económicas-PROCOMIN.

Esperando su apoyo a esta solicitud, me despido, deseándoles bendiciones en sus labores.

**CORRESPONDENCIA**  
Facultad de Ciencias Médicas  
UNAN-Managua

14 NOV 2019

ADMINISTRACION

Recibido por:

04:03 pm

C/c. Lic. Norma Vega Alemán/Administradora/FCM/

Archivo

Atentamente,

*Deyanira Díaz Castillo*  
**Lic. Deyanira Díaz Castillo**

Jefa de despacho

Carrera de odontología

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA - MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS  
DECANATURA

14 NOV 2019

Recibido por: *Ayda Nidia*  
Hora: 4:00 pm

**¡A la libertad por la Universidad!**

Teléfono 2277-1850 ext. 6089 \* Apartado Postal #663  
Rotonda Universitaria Rigoberto López Pérez, 150 metros al este, Managua, Nicaragua  
[pita33@hotmail.com](mailto:pita33@hotmail.com) / <http://www.unan.edu.ni>

## Anexo N°12. Solicitud de organigrama de la UNAN-Managua

De: Deyanira Diaz <deyaniradiaz@hotmail.com>

Enviado: jueves, 3 de octubre de 2019 15:47

Para: Dirección de Planificación y Evaluación Institucional <direccionpei@unan.edu.ni>

Asunto: SOLICITUD DE ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

**A quien concierne,**

Reciba fraternos saludos

Por este medio, me dirijo con todo respeto para solicitar organigrama actual de la UNAN-Managua, el cual sera de mucho beneficio para realizar tesis de estudio en la Clínica Odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas cuyo tema de investigación es: *"Propuesta de un Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNAN- Managua, a partir del año 2019-2020"*.

Esto como parte del requisito del programa de Maestría en Administración Funcional de Empresa, que actualmente estoy cursando en la Facultad de Ciencias Económicas- PROCOMIN.

Esperando su apoyo a esta solicitud, me despido, deseándoles bendiciones en sus labores.

**Deyanira Diaz Castillo**

INSS. No. 21473289

### RE: SOLICITUD DE ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

① Respondió el Jue 3/10/2019 21:59.



Dirección de Planificación y Evaluación Institucional <direccionpei@unan.edu.ni>

Jue 3/10/2019 21:55

Para: Usted

CC: Isaías Javier Hernández Sánchez



Estimada Deyanira

Reciba un cordial saludo

En respuesta a solicitud realizada, envío en adjunto documento **Estructura Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua)**.

Sin más a que hacer referencia y seguro de su atención, le saludo.

**Isaías Hernández Sánchez**  
Director  
Dirección de Gestión de la Calidad Institucional  
UNAN-Managua

**Favor confirmar recibido.**