

**Diagnóstico de la estructura organizacional de la sección de bienestar y urgencia médica del
senado de la república**

Diego Fernando Camargo Martínez

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá D.C.
2019

**Diagnóstico de la estructura organizacional de la sección de bienestar y urgencia médica del
senado de la república**

Diego Fernando Camargo Martínez

Director

Andrés Rocha Alfonso

Trabajo de grado para optar al título de profesional en negocios internacionales

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá D.C.
2019

Resumen

El siguiente proyecto refleja la investigación sobre cómo promover una cultura de mejoramiento continuo en la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República por medio de una metodología descriptiva cualitativa. Para alcanzar ese objetivo se logra caracterizar la sección en estudio, por medio de un diagnóstico que permite identificar fortalezas y debilidades en los procesos de planeación, organización, dirección y control de la sección y se propone un plan de acción hacia una gestión gerencial basada en indicadores que permitan evaluar su eficiencia y eficacia.

El resultado de la investigación a desarrollar es primordial para comprender el funcionamiento de la sección y además lograr que se desarrolle una cultura de mejoramiento continuo que resulte provechoso para la gestión administrativa.

Palabras claves: administración, planeación, control, organización, dirección.

Tabla de contenido

Introducción	8
Métodos de recolección de información.....	12
Tabla 2. Escala de valoración de etapas del proceso administrativo.....	14
Marcos de referencia	16
Estado de arte	17
Marco teórico	18
Capítulo 2. Diagnóstico de la sección de bienestar y urgencia médica del senado de la república.....	25
Tabla 3. Cuestionario de etapa de dirección.....	25
Tabla 4. Resultados de la función de dirección en la escala de valoración	34
Función de planeación.....	35
Tabla 5. Cuestionario de etapa de planeación	35
Tabla 6. Resultados de la función de planeación en la escala de valoración.....	43
Tabla 7. Cuestionario de etapa de organización.....	45
Tabla 8. Resultados de la función de organización en la escala de valoración	53
Tabla 9. Cuestionario de etapa de control	54
Tabla 10. Resultado de la función control en la escala de valoración.....	61
Fortalezas en los procesos de planeación, organización, dirección y control de la sección de bienestar y urgencia médica del senado de la república	63
Tabla 11. Fortalezas de los procesos administrativos	63
Debilidades en los procesos de planeación, organización, dirección y control de la sección de bienestar y urgencia médica del senado de la república	64
Tabla 12. Debilidades de los procesos administrativos.....	64
Capítulo 3. Diseño de planes de acción orientados al mejoramiento continuo de los procesos administrativos de la sección de bienestar y urgencia médica del senado de la república	65
Bibliografía.....	69

Listado de tablas

Tabla 1. Contextualización de las etapas del ciclo administrativo-----	13
Tabla 2. Escala de valoración de etapas del proceso administrativo -----	14
Tabla 3. Cuestionario de etapa de dirección-----	25
Tabla 4. Resultados de la función de dirección en la escala de valoración -----	34
Tabla 5. Cuestionario de etapa de planeación-----	35
Tabla 6. Resultados de la función de planeación en la escala de valoración -----	43
Tabla 7. Cuestionario de etapa de organización-----	45
Tabla 8. Resultados de la función de organización en la escala de valoración-----	53
Tabla 9. Cuestionario de etapa de control-----	54
Tabla 10. Resultado de la función control en la escala de valoración-----	61
Tabla 11. Fortalezas de los procesos administrativos -----	63
Tabla 12. Debilidades de los procesos administrativos-----	64
Tabla 13. Diseño de propuestas que conducirán a mejorar la gestión administrativa de la sección de bienestar y urgencia médica del senado de la república-----	65

Introducción

La presente investigación se refiere al tema de la estructura organizacional con un enfoque de mejoramiento continuo, que se puede definir como un concepto que permite aprovechar mejor la capacidad existente latente o potencial de una organización, a través de modificaciones organizativas y en la racionalidad de los sistemas y procedimientos; tales como mejora de métodos, cambios en las normas, redistribución espacial e incluso cambios menores en equipos, productos o materiales (Bravo, 1991). La característica principal de este tipo de enfoque es que cuenta con un sistema de medición que permite determinar si los resultados esperados se están logrando por medio de indicadores de gestión.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas. Una de ellas son los reprocesos y mal entendidos por falta de comunicación en la gestión documental de las áreas. Esto a su vez provoca estancamiento en la gestión propia del área y es dado por la no retroalimentación de las debilidades y fortalezas generadas.

Se realiza la caracterización de la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República en el capítulo uno de esta investigación, por medio de sus antecedentes, funciones, miembros permanentes, organigrama y responsabilidades.

Por su parte en el capítulo dos se lleva a cabo un diagnóstico de la sección en estudio resolviendo un cuestionario sobre las funciones administrativas de dirección, control, organización y planeación. En este capítulo se realizan gráficas ilustrativas sobre el resultado de la encuesta y se lleva a cabo además una escala de valoración para determinar en qué posición se encuentra la gestión administrativa.

Finalmente en el capítulo tres se establecen diversas propuestas de acciones correctivas sobre aspectos que pueden presentar inconsistencias identificadas a partir del estudio efectuado en los capítulos anteriores.

Planteamiento del problema

La gestión administrativa emerge como la base que fundamenta la eficiencia y la eficacia que se puede lograr en toda organización, puesto que gracias a ella se facilitan todos los objetivos. En cada sección que conforma al Senado de la República de Colombia es fundamental implementar un proceso administrativo que facilite integrar el recurso humano para que el personal esté preparado a las exigencias en cada uno de los niveles tanto operativos como de la estructura organizacional con un enfoque de mejoramiento continuo.

Si bien, la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República cuenta con un sistema de gestión muy bien estructurado, puede presentar inconsistencias sino existe una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo en donde la misión no esté siendo compartida por todos los miembros, no se oriente al personal hacia la calidad y la competitividad a través de procesos continuos de capacitación y educación, no se desarrollen programas de mejora continua enfocados hacia el personal, los usuarios y los procesos, no se esté fortaleciendo el trabajo en equipo y no se cuente con una comunicación permanente.

Pregunta de investigación

¿Cómo se puede establecer una cultura de mejoramiento continuo que beneficie la eficacia y eficiencia en la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República?

Objetivo General

Analizar las variables de gestión organizacional de la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República que promuevan una cultura enfocada el mejoramiento continuo.

Objetivos específicos

Caracterizar la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República.

Realizar un diagnóstico que permita identificar fortalezas y debilidades en la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República.

Establecer un plan de mejoramiento que promueva la eficiencia y la eficacia en la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República.

Justificación

La importancia del proyecto “Diagnóstico de la estructura organizacional de la sección de bienestar y urgencia médica del Senado de la República” radica en que aun cuando una organización se encuentre en una excelente posición es necesario que ésta evalúe constantemente sus procesos administrativos.

Esta investigación permite evaluar y controlar procesos administrativos dentro de esta sección, además de proponer que se desarrolle una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo, planteando acciones correctivas y preventivas, a fin de garantizar un eficiente uso de sus recursos.

Para lograr lo anterior, se requiere que la organización cuente con un área administrativa capacitada, con calidad de vida laboral, autocuidado, seguridad y climas laborales adecuados, de las cuales es responsable la sección de Bienestar y Urgencia Médica.

Siendo así, y teniendo en cuenta que pueden haber diversos puntos de mejora en los procesos de planeación, organización, dirección y control en el departamento de recurso humano, se decide tomar a la sección de Bienestar y Emergencia Médica como eje fundamental de esta investigación. Área que transversalmente favorece a toda la organización a través de sus políticas de gestión y coordinación de proyectos dirigidos a la calidad de vida laboral de los empleados entre ellos el trabajo en equipo, capacitaciones, mejora en la competitividad y comunicación entre los colaboradores y con los usuarios.

Los principales beneficios del proyecto se centran en la caracterización de la entidad, razón de creación y fundamentos de funcionamiento del área de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República. Además de ello, el alcance del funcionamiento de la sección por medio de las fortalezas y debilidades.

Metodología del trabajo

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizará una metodología de tipo descriptiva, definida por Danhke (1989) como aquellos estudios que buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete al análisis. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios (Gómez, 2006).

La investigación es descriptiva porque a partir de la observación y utilizando cuestionarios se elabora un diagnóstico que permita detallar cada una de las fortalezas y debilidades que se posee a nivel administrativo, es decir en función de los principios de planeación, organización, dirección y control, permitiendo proponer alternativas de mejora que admitan lograr una mayor gestión administrativa.

Dado el tipo de investigación, cabe mencionar que las variables a trabajar son de carácter cualitativo y cuantitativo, en la medida que éstas son observadas tal cual ocurren de manera natural y se establecieron además por medio de encuestas al nivel administrativo, la que las convierte numéricas.

Población y muestra

Población: Conjunto de elementos definidos en el espacio y en el tiempo que están afectando al mismo problema objeto de estudio, y de los cuales se desea obtener una información. Los elementos de la población pueden ser familias, empresas, personas, trabajadores, etc. (Lobato, 2004). La población es finita y se trabajará con el 100% de ella. Está constituida además por todos los empleados administrativos que conforman la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República. Son quince empleados los que se tienen programados encuestar.

Espacio: Espacio físico donde tendrá lugar la investigación. Esta investigación será desarrollada en la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República, ubicada en la localidad La Candelaria, Calle 12 # 7-32, ciudad Bogotá D.C.

Tiempo: Duración o periodo de la recolección de información para la investigación. El tiempo estipulado para el desarrollo de esta investigación comprende desde inicio del mes de febrero hasta mayo de 2019. Para la recolección de la información se tiene un tiempo programado desde

el mes de marzo del 2019 hasta el mes de mayo de 2019, periodo en el cual se trabaja en la recolección, organización y análisis de la información.

Métodos de recolección de información

A continuación se indican los procesos con los que se va llevar a cabo la recolección de los datos requeridos para estructurar la investigación.

Información primaria.

Encuestas: Es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación (Rodríguez, 2005). La estructura y forma del cuestionario deben estar cuidadosamente elaboradas, no deben incluirse preguntas y datos cuya utilidad no esté precisada con exactitud. Es de gran importancia el orden en que deben aparecer las preguntas, ya que su redacción está íntimamente relacionada con el orden en que son formuladas (Rodríguez, 2005). Se aplica a quince empleados de la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República bajo un formato estructurado en donde existe una lista de preguntas por resolver y se genera un guión con la secuencia en la que serán expresados los interrogantes.

Análisis e interpretación de resultados.

En esta sección se exponen los datos obtenidos de la aplicación del instrumento utilizado, para este caso fueron las encuestas. Estas comprenden los indicadores y dimensiones de las variables del objeto de estudio, teniéndolos en cuenta se logra un mejor análisis de datos y comprensión de resultados que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Así se inicia esta etapa de análisis e interpretación de los resultados, destacando que el estudio se realizó a la siguiente población: quince empleados que conforman la Sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República.

Las fichas de análisis de contenido fueron utilizadas para el estudio de información secundaria, información de libros y documentos escritos que coadyuvan al cumplimiento de objetivos específicos.

El cuestionario está dividido por las etapas del ciclo administrativo que en total son cuatro: La dirección, planeación, organización y control. Evaluados así:

Tabla 1. Contextualización de las etapas del ciclo administrativo

Dirección	Planeación
<p>La dirección, involucra los indicadores referidos al comportamiento organizacional, los equipos de trabajo, la motivación y el liderazgo de la Sección de Bienestar y Urgencia Médica. Es aquí donde se estudian los factores que comprenden la conducta de los individuos dentro y fuera de la empresa, donde se forman o separan equipos, se motiva o desmotiva al personal y se demuestra la capacidad de liderar un grupo de trabajadores.</p>	<p>Comprende elementos asociados a la toma de decisiones, la elaboración de planes de trabajo y la administración estratégica. El cuestionario elaborado corresponde a la capacidad de la Sección de Bienestar y Urgencia Médica para elaborar, ejecutar y evaluar planes, toma de decisiones y adoptar administración estratégica con base en objetivos.</p>
Organización	Control
<p>Este estudio comprende elementos asociados a la estructura, el diseño organizacional, la departamentalización, la formalización de las actividades, la comunicación, tecnología usada y el recurso humano con el que deben contar la Sección de Bienestar y Urgencia Médica.</p>	<p>Implica muchos factores y actividades que hay que coordinar para evitar despilfarros de tiempo y dinero. Es esta etapa se busca diagnosticar posibles descontroles que pueden existir en la Sección de Bienestar y Urgencia Médica, desde lo que implica la evaluación del desempeño de los trabajadores, los estándares o patrones establecidos, hasta las medidas de control administrativos, utilizados en los procesos cotidianos de estos departamentos.</p>

Nota. Fuente propia.

Para el alcance de los objetivos es necesario emplear una escala de valoración que permita evaluar y determinar el estado de la sección evaluada. La tabla contiene una escala de valoración cualitativa, los criterios sobre esta valoración y el valor porcentual como se muestra a continuación:

Tabla 2. Escala de valoración de etapas del proceso administrativo

Escala cualitativa	Criterios	Escala porcentual
Mal	Su estado es completamente negativo. No se posee ningún aspecto positivo, por lo que los planes de medida deben estar encaminados a eliminar deficiencias.	0% - 15%
Deficiente	Su estado es incipiente. Aunque no es el estado más bajo, sigue siendo de mucho cuidado.	16% - 35%
Regular	No se muestra en el mejor estado, pero tiene rasgos positivos. Predominan muchos puntos fallos que deben ser solucionados	36% - 59%
Bien	Un buen estado, pero posee algunas limitaciones a superar.	60% - 89%
Excelente	Desarrollo pleno del estado.	90% - 100%

Nota. Fuente propia.

Estos instrumentos son interpretados de forma conjunta, representada en tablas y graficando cada dimensión a estudiar.

Procesamiento de la información.

Para el desarrollo del proyecto se llevan a cabo los siguientes pasos:

1. Inicialmente se desarrolla toda la parte teórica y conceptual necesariamente requerida para la investigación.
2. Seguido de esto, se elaboran cuestionarios, entre otros instrumentos requeridos para la recolección de la información los cuales son presentados al tutor para su debida evaluación y aprobación.
3. A continuación, se procede a la programación de la visita a las instalaciones de la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República para la recolección de información. Se realizan encuestas, se conversa con el personal encuestado y se observa lo necesario para el desarrollo de contenidos y observaciones.

4. Inmediatamente se revisa, compara y contrasta la información recolectada, para determinar y evaluar fortalezas y debilidades de la sección evaluada.

5. Después de analizada la información, se procede a organizarla y proponer acciones correctivas donde sea necesario.

6. Se diseña un plan de mejoramiento continuo para la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República, el cual será entregado a los directivos de la misma como una herramienta para su mejoramiento organizacional.

Marcos de referencia

En esta sección se detallan las bases que determinan los antecedentes, los planes con los cuales se desarrollan las funciones de la entidad en estudio, las teorías administrativas a investigar y sus respectivas incidencias en el presente trabajo.

Marco contextual

Se describa a continuación dónde se ubica el fenómeno o problema de investigación. Se indican además algunos autores que han estudiado el tema y qué métodos o técnicas utilizaron.

Historia.

La historia del Congreso de la República de Colombia se remonta al año 1811, momento en el que se suscribe el Acta de Federación de las Provincias Unidas de la Nueva Granada. Este primer Congreso estuvo conformado por José Manuel Restrepo, diputado de la Provincia de Antioquia, quien además actuó como secretario, Enrique Rodríguez por Cartagena, Manuel Campos por Neiva, Camilo Torres por Pamplona y Joaquín Camacho por Tunja. (Congreso de la República, s.f.)

Desde entonces se creó un sistema bicameral y se determinaron sesiones por un período de 60 días, incluidos los meses de mayo y junio, fue posible la reelección, siempre y cuando no fuera para un período inmediato. (Congreso de la República, s.f.)

Por su parte la Constitución de Cundinamarca de 1812, ratificó las dos Cámaras, dispuso de un período de dos años y 19 miembros, lo cual representaba a uno por cada 10 000 habitantes. (Congreso de la República, s.f.)

Plan Estratégico.

Con el fin de modernizar la gestión administrativa y legislativa la Dirección General Administrativa del Senado de la República junto con sus dependencias estableció el Plan Estratégico correspondiente al periodo 2017-2020. (Congreso de la República, s.f.)

De esta forma, se hizo un análisis de la estructura organizacional a favor de la modernización en la infraestructura física, tecnológica y así alcanzar transparencia en la información por parte de los ciudadanos. (Congreso de la República, s.f.)

Teniendo en cuenta que el Congreso de la República es una entidad de carácter público nacional se considera como una sociedad colectiva en donde los socios, es decir, los senadores y representantes, responden subsidiaria, solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales.

La dirección es Carrera 8 # 10-07, ubicada en la Ciudad de Bogotá, Colombia.

La misión de la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República es liderar un modelo de trabajo de bienestar y la Salud Ocupacional, que contribuya con la formación y el mejoramiento de la calidad de vida integral de los funcionarios de la entidad, enmarcados dentro del desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad que implementa la entidad. (Congreso de la República, s.f.)

La visión por su parte, es ser una dependencia moderna, con un modelo de gestión participativa, que optimiza sus recursos para lograr un mayor nivel de cobertura en los servicios de bienestar y salud ocupacional, incrementando los estándares de satisfacción, eficacia, excelencia organizacional y disfrutar del reconocimiento institucional. (Congreso de la República, s.f.)

Estado de arte

A continuación, se relacionan tres investigaciones llevadas a cabo en diferentes lugares a nivel nacional e internacional que hacen referencia a la temática analizada en esta investigación.

Como mejora continua en el proceso administrativo de las instituciones públicas se elabora y presenta con título de maestro en ciencias de la administración con especialidad en relaciones industriales, y cuya finalidad fue detallar a profundidad qué mecanismos se pueden implementar para lograr un proceso con mayor calidad y control que permita administrativamente mejorar el servicio de atención presentado en la Universidad Autónoma de Nueva León. (Órnelas, 2003)

Este estudio le permite a la investigación en curso comprender las alternativas de solución para mejorar el servicio a través de un diagnóstico que muestre las deficiencias del sistema, otorgándole prioridad para la investigación establecer estas alternativas de mejora administrativas sujetas a la utilidad que le brinda el recurso humano.

Por otro lado, se presenta por la vicerrectoría de docencia como parte de investigación de los semilleros la elaboración de un plan de mantenimiento y mejoramiento para la Universidad de

Antioquia. Dicha investigación fue de tipo descriptiva, en donde en seis capítulos se describen de manera detallada, el proceso para la elaboración de un plan de mejoramiento. Además, con un ejemplo de aplicación, se muestran resultados e indicadores de seguimiento, que permiten observar el logro de los objetivos del plan de mejoramiento implementado. (Vicerrectoría de Docencia Universidad de Antioquia, 2006)

Esta investigación ayuda a comprender la necesidad de desarrollo de un plan de mejoramiento que permita a la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República evaluar procesos y proponer acciones para seguir creciendo a nivel organizacional.

De esa manera, se destaca que cualquier momento es bueno para realizar un plan de mejoramiento, pues no solo se debe elaborar cuando se considere que la organización está fallando, sino que la importancia de esta técnica reside en que su aplicación puede contribuir a mejorar, encontrar debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Finalmente, como plan de mejoramiento administrativo y operativo del instituto prestador de salud los ángeles en la CEIPA Business School de Medellín fue presentada como tesis de grado por varios estudiantes, con el fin de recibir título de especialización en gerencia. Presentan una investigación cualitativa-descriptiva-deductiva que busca el mejoramiento administrativo y operativo de los procesos que se desarrollan en esta entidad mediante la implementación de las nuevas tendencias de atención y servicios en los centros de salud. (Luz Angela Cortés Escobar, 2010)

Para la investigación en curso es de vital importancia este aporte ya que ayuda a tener una guía de cómo se debe elaborar un diagnóstico general de los departamentos implicados que permitan hacer de la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República una organización integrada en sus procesos, teniendo como piezas fundamentales a los trabajadores que día a día realizan las diferentes actividades en dicha sección, buscando de esta manera garantizar la sostenibilidad administrativa de la organización.

Marco teórico

Se detalla a continuación la integración de los temas de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes que se refieren al problema a explorar.

Teoría de las relaciones humanas.

Es una respuesta que aparece como resultado de la preocupación que existía por cambiar las condiciones de trabajo a partir del trato que debían tener las personas para poder alcanzar la eficiencia en la administración empresarial. La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo en los Estados Unidos a partir de 1930 (Palma, 2011).

La teoría de las relaciones humanas es fundamental para el presente trabajo porque permite analizar, observar y fortalecer al recurso humano, ubicándolo como el pilar que impulsa la calidad organizacional en cada uno de los niveles jerárquicos de la entidad. Hoy en día lo más importante para toda organización es el talento humano que se mantiene en cada departamento, siendo éstos los que verdaderamente muestran los valores y principios que se imprimen en la cultura organizacional.

Teoría keizen.

El sistema Kaizen es una filosofía de gestión creada por el japonés Masaaki Imai, que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el método de trabajo (o procesos de trabajo) que permite reducir desperdicios y como consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental. (Suárez, 2007)

Es clave dicha teoría, debido a que para realizarse requiere de la participación voluntaria y autónoma de cada uno de los miembros de la organización, es decir, fundamenta el espíritu de mejoramiento y cooperación.

Sistema just in time.

La metodología justo a tiempo es una filosofía industrial vista en fábricas con productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas. Es un proceso de eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción desde la compra hasta la distribución (Arndt, 2005)

Para el actual proyecto es primordial la aplicación de este método porque cuestiona todo aquello que se necesita, cuándo es necesario, y en la cantidad necesaria, logrando así eliminar el desperdicio, las inconsistencias y los requisitos no razonables, lo cual deriva en una mayor productividad.

Sistema jidoka.

La palabra Jidoka significa verificación en el proceso. Cuando se habla de instalar sistemas Jidoka en el proceso de producción se hace referencia a la verificación de calidad integrada al proceso. Este sistema compara los parámetros del proceso de producción con respecto a los estándares preestablecidos. (Valencia, 2014)

La importancia de este método radica en que el colaborador tiene la potestad de tomar la decisión de detener el proceso de producción si encuentra una falla grave sin necesidad de tener un superior a cargo de la posible situación adversa, alcanzando así una mayor autonomía en las funciones.

Cuadro de mando integral.

Este concepto complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. De ese modo se identifica a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y perspectiva de los empleados. (Federico Gan Bustos, 2013)

Resulta primordial para el presente trabajo que se aplique esta metodología teniendo en cuenta que permite verificar la consecución de los propósitos estratégicos de la sección en base a los objetivos de la entidad. Siendo así, desde el punto de vista de los indicadores de la perspectiva de procesos operativos internos se analizan todos los mecanismos que la organización lleva a cabo para alcanzar la productividad deseada a través de la reducción de costos que puede alcanzarse por menos puestos burocráticos y salarios inferiores, y paralelamente ofrecer servicios de calidad. Por su parte, los indicadores de la perspectiva de los clientes, quizá la más crítica por el carácter público de la entidad, debe orientarse hacia las necesidades de los usuarios para estar conformes con los servicios que se ofrecen para así disminuir la insatisfacción percibida en la opinión pública, mejorar el tiempo que se quedan los clientes en la entidad, ya sea por consulta o por uso de cualquier de los servicios ofrecidos.

Los indicadores de perspectiva de desarrollo o de los empleados resultan fundamentales debido a que le permiten a la organización crecer y mejorar desde el punto de vista del desarrollo

de la fuerza laboral, logrando así que los colaboradores puedan estar satisfechos con sus funciones y la entidad, exista motivación laboral por medio de programas de incentivos, vinculación a prestaciones sociales y formación constante.

El cuadro de mando integral es esencial para el presente proyecto debido a que actúa como eje estratégico transversal de aprendizaje y crecimiento, y en este sentido, fortalece la cultura organizacional de mejoramiento continuo en la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República.

Capítulo 1. Caracterización de la sección de bienestar y urgencia médica del senado de la república

Perteneciente al área administrativa del Senado de la República de Colombia, la sección de Bienestar y Urgencia Médica es dependiente de la División de Recursos Humanos de la entidad. Siendo ésta una de las siete divisiones como la Dirección General Administrativa, División Jurídica, División de Planeación y Sistemas, División Financiera y Presupuesto, División de Bienes y Servicios y Directorio del Área. (Congreso de la República, s.f.)

La sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República se encarga de formular, implementar, coordinar y elaborar el "Plan Integral de Bienestar", dando cumplimiento al avance del sistema de gestión de calidad en que se encuentra inmersa la entidad, actividades que se proponen a la alta dirección con el ánimo de desarrollarlas en cumplimiento del plan estratégico institucional, buscando siempre el mejoramiento de la calidad de vida integral, mediante acciones que desarrollen la creatividad, la identidad, participación y la seguridad social de los servidores públicos, buscando el mejoramiento continuo de la actitud hacia el servicio público que se presta desde la entidad, implementa el desarrollo de los valores organizacionales, propendiendo por la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud general y ocupacional.

Dicha sección está conformada por la jefe Andrea Galvis Cabrales, los médicos César Augusto Cortes Sierra y Rodrigo Botero Moreno, quienes atiende las necesidades médicas de todos los integrantes de la entidad. Además, se cuenta con la mecanógrafa Blanca Janeth Hernández González, quien hace el papel de realizar las redacciones de todas las plenarias del Congreso de la República. Y por último, se encuentra María Auxiliadora Elías Hoyos, quien se desempeña como jefe de seguridad y salud en el trabajo llevando a cabo todos los requerimientos legales para anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales.

La oficina principal del área cuenta aproximadamente con siete metros cuadrados, un computador de escritorio, un portátil, un escritorio, una mesa de visita, seis sillas, una nevera, un televisor, un ordenador de archivos de un metro de largo y dos de altura; además posee una impresora digital.

En la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República el jefe del área valida los correos nuevos y asuntos pendientes, si tiene programada alguna reunión programada se prepara para la misma solicitando la información correspondiente a su secretaria o asistente.

Normalmente se acercan funcionarios de otras áreas a informar novedades de la entidad. En este instante el jefe verifica con los pasantes y demás personal de apoyo cómo van en las funciones asignadas.

Posteriormente, se procede a verificar que los eventos del semestre actual se estén realizando de acuerdo a la programación establecida.

Las funciones de la Sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República están determinadas por el desarrollo del mejoramiento de la calidad de vida integral, mediante acciones que desarrollen la creatividad, la identidad, participación y la seguridad social de los servidores públicos, buscando favorecer la actitud hacia el servicio público que se presta desde la entidad. Se implementan además programas para formación de los valores organizacionales propiciando la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional, de salud general y ocupacional.

Las responsabilidades de la sección en estudio están dadas por medio de las siguientes cuatro actividades: Primero, propiciar condiciones laborales que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del funcionario, contribuyendo de esa manera en su calidad de vida laboral. Segundo, brindar una adecuada atención médica de acuerdo a los servicios habilitados en la entidad. Tercero, atender las necesidades de protección y servicios sociales del funcionario y su familia, contribuyendo así en su bienestar integral y mejora de su calidad de vida. Y por último, implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).

La sección de Bienestar y Urgencia Médica depende de la estructura orgánica de la División de Recursos Humanos, la cual a su vez está directamente vinculada a la Dirección General Administrativa del Senado de la República.

El organigrama del Senado de la República está distribuido de la siguiente manera:

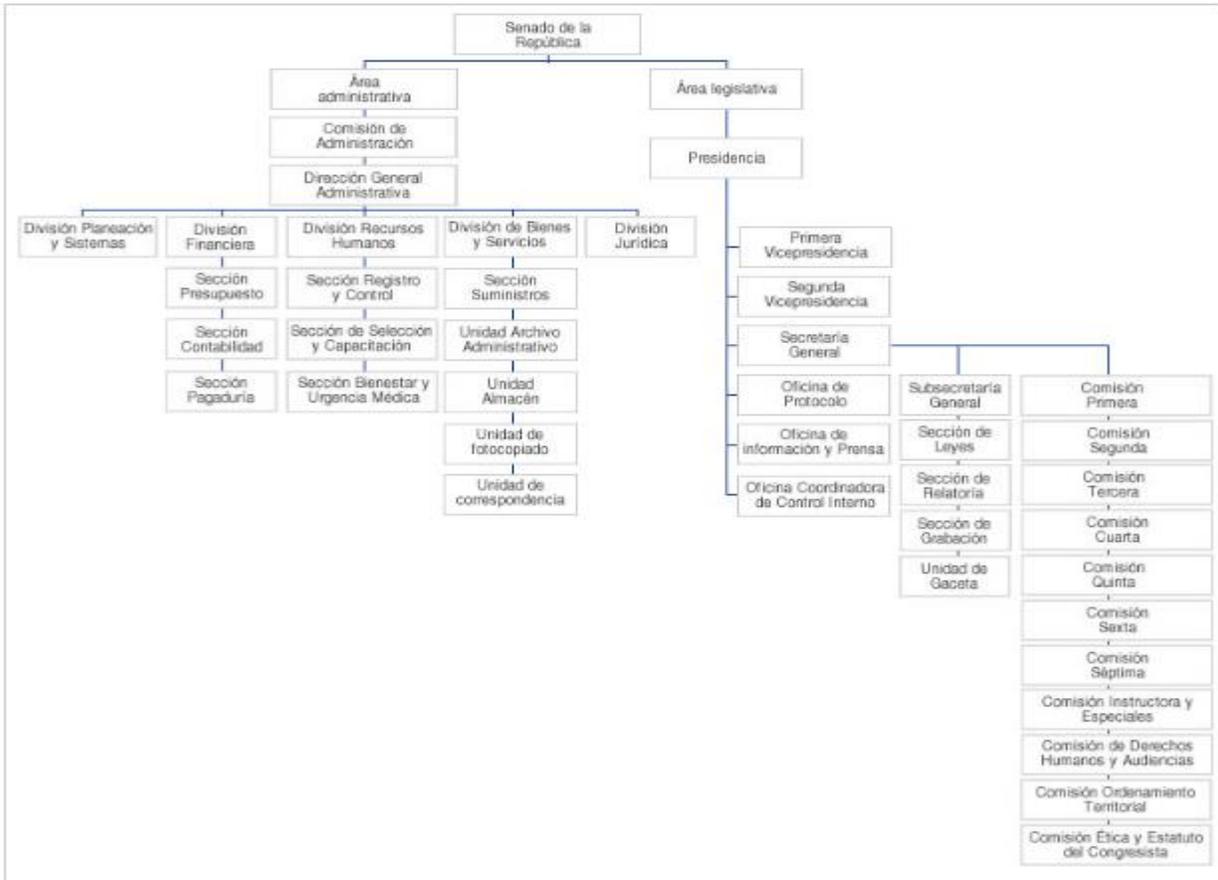


ILUSTRACIÓN 1. ORGANIGRAMA DEL SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. FUENTE SENADO DE LA REPÚBLICA (2019)

Capítulo 2. Diagnóstico de la sección de bienestar y urgencia médica del senado de la república

En este capítulo se logra conocer el estado de la sección de Bienestar y Urgencia Médica a partir del estudio en las áreas de gestión administrativas como lo son la dirección, la planeación, la organización y el control.

Función de dirección

El proceso de dirección es una tarea muy compleja considerando que toda la organización debería contar con los conocimientos y habilidades de mantener satisfechos a los empleados que los siguen. Es así como dentro de esta etapa se espera obtener una respuesta positiva de los empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Lo anterior mencionado se evalúa de acuerdo a las siguientes preguntas:

Tabla 3. Cuestionario de etapa de dirección

Número de pregunta	Preguntas
1.	¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de su trabajo?
2.	¿Hace usted parte de la toma de decisiones en su sección?
3.	¿Se realizan planes por parte de la dirección para el desarrollo de las capacidades personales?
4.	¿Es evaluada la eficiencia y la eficacia en su sección?
5.	¿Se trabaja en equipo en su sección?
6.	¿Se presentan con frecuencia conflictos con los compañeros de su sección?
7.	¿Considera usted son respetados los espacios de esparcimiento?
8.	¿Los retiros voluntarios de empleados son frecuentes?
9.	¿Toma sus vacaciones anuales?
10.	¿Se siente motivado para trabajar?
11.	¿Está satisfecho con su trabajo?
12.	¿Tiene sentido de pertenencia para con su trabajo?
13.	¿Cómo considera la relación con su jefe directo?
14.	¿Existe alguien que supervise o coordine su trabajo?
15.	¿Existe algún líder en su sección?

Nota. Fuente propia.

Después de realizar un análisis, a nivel de dirección se encontró que el mayor porcentaje (53%) de los encuestados en la pregunta número uno ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de su trabajo?, consideran que la gerencia reconoce sus logros y compromiso con el trabajo, pero también se debe tener en cuenta que un 47% dice que solo en unas ocasiones se les reconoce su esfuerzo y trabajo, como se observa en la siguiente figura.

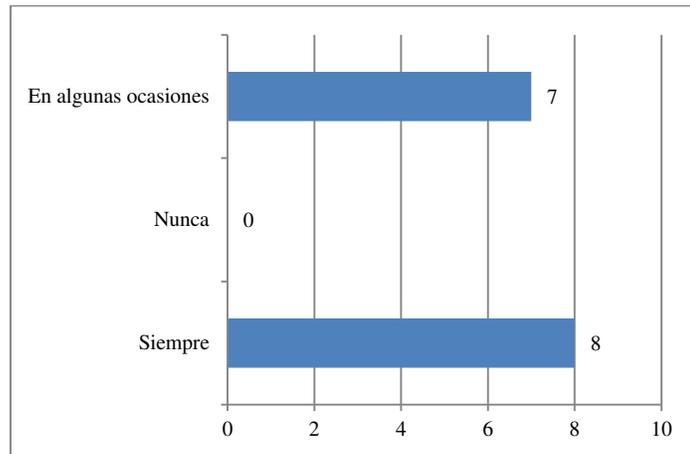


Figura 1. ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de su trabajo? Elaboración propia.

Además, se obtuvo que en la pregunta número dos ¿Hace usted parte de la toma de decisiones en su sección?, Solo un 27% considera que su opinión se tiene en cuenta en la toma de decisiones de la entidad, y la mayoría, un 73% responde negativamente.

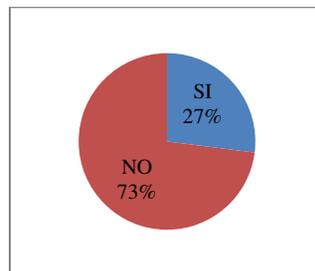


Figura 2. ¿Hace usted parte de la toma de decisiones en su sección? Elaboración propia.

Se logró conocer que el 27% de los encuestados en la pregunta número tres ¿Se realizan planes por parte de la dirección para el desarrollo de las capacidades del personal?, consideran que existen planes por parte de la gerencia para incentivar el desarrollo de las capacidades del

personal, pero un alto porcentaje (73%) dice que estos planes de incentivos no existen o son desconocidos, como se observa en la figura tres.

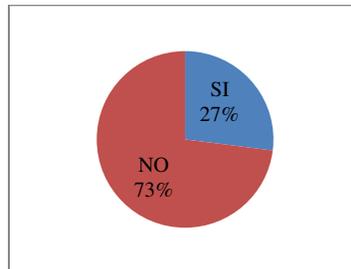


Figura 3. ¿Se realizan planes por parte de la dirección para el desarrollo de las capacidades del personal? Elaboración propia.

Por otra parte, se obtuvo que la mayoría de los encuestados (80%) en la pregunta número cuatro ¿Es evaluada la eficiencia y eficacia en su sección?, determinan que si existe una evaluación de la eficiencia y eficacia de la sección a la que pertenecen, dando a entender que existe exigencia por parte de la gerencia, pero sin brindar las herramientas que incentiven la superación de las capacidades del recurso humano.

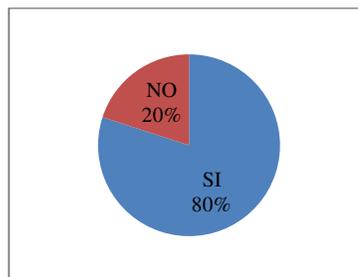


Figura 4. ¿Es evaluada la eficiencia y eficacia en su sección? Elaboración propia.

Es importante resaltar que para el mayor número de encuestados (87%) en la sección evaluada se considera con respecto a la pregunta ¿Se trabaja en equipo en su sección?, que si existe trabajo en equipo frente a las actividades de ejecución, lo que permite cumplimiento de objetivos y planes de trabajo.

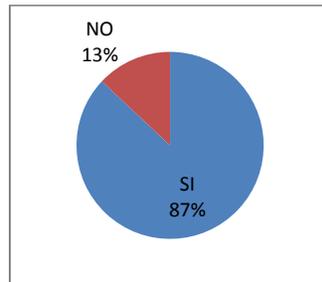


Figura 5. ¿Se trabaja en equipo en su sección? Elaboración propia.

Esta situación es respaldada por la totalidad (100%) del personal encuestado en la pregunta ¿Se presentan con frecuencia conflictos con los compañeros de su sección?, los cuales consideran que no existe, dando a entender que el clima organizacional es favorable para obtener buenos resultados de las tareas ejecutadas.

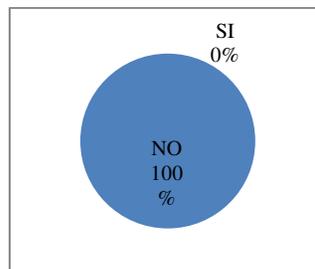


Figura 6. ¿Se presentan con frecuencia conflictos con los compañeros de su sección? Elaboración propia.

Se debe tener en cuenta además que un alto porcentaje (73%) con respecto a la pregunta ¿Considera usted son respetados los espacios de esparcimiento?, señalan estar de acuerdo debido a que existe planificación de las actividades por parte de los jefes inmediatos.

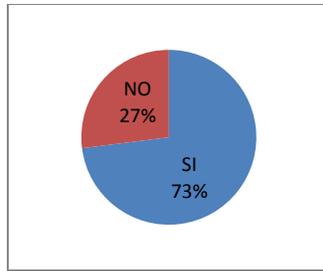


Figura 7. ¿Considera usted son respetados los espacios de esparcimiento? Elaboración propia.

La situación general que se genera en la entidad, es que existe un buen ambiente de trabajo o al menos en lo que corresponde a la adaptación que tienen los trabajadores en sus labores, como lo muestra el 93% de los encuestados, los cuales consideran que con respecto a la pregunta ¿Los retiros voluntarios de los empleados son frecuentes?, estos afirman que esta situación se presenta muy poco en la organización, lo que indica a la gerencia que existe estabilidad laboral.

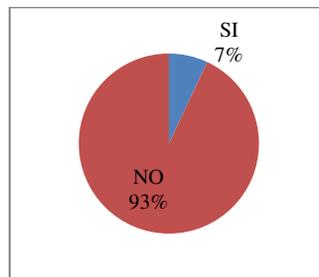


Figura 8. ¿Los retiros voluntarios de los empleados son frecuentes? Elaboración propia.

Es importante resaltar que existe un punto en contra de la situación anterior, el cual se conoce con la opinión de un 40% de los encuestados en la pregunta ¿Toma sus vacaciones anuales?, los cuales consideran que no disfrutan las vacaciones anuales a las cuales tienen derecho, siendo un punto a tener en cuenta para analizar las causas de esta situación y brindar alternativas que le permitan a la gerencia mejorar estos aspectos los cuales suman motivos de inconformidad.

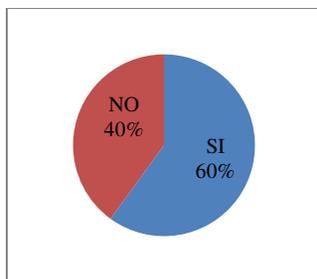


Figura 9. ¿Toma sus vacaciones anuales? Elaboración propia.

Se logró conocer además que un 80% del personal encuestado en la pregunta ¿Se siente motivado para trabajar?, dice que se siente motivado para trabajar, situación que demuestra satisfacción con las labores desempeñadas por los trabajadores, buena actitud para afrontar los retos diarios y además es muestra de pertenencia en el trabajo.

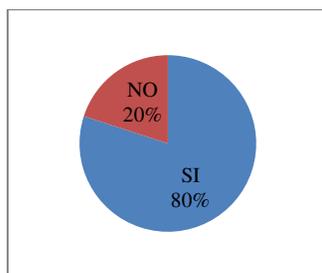


Figura 10. ¿Se siente motivado para trabajar? Elaboración propia.

La anterior situación se respalda con la claridad al momento de considerar la satisfacción que se produce por la labor que cumplen en la entidad dando a conocer que en la pregunta ¿Está satisfecho con su trabajo?, el 83% dice estar satisfecho y un 17% dice no estarlo, valores que muestran con claridad el grado de satisfacción del personal.

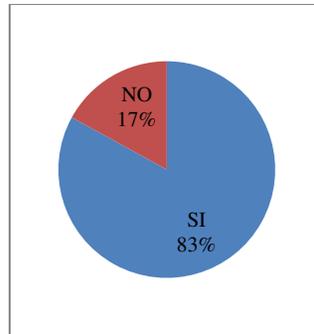


Figura 11. ¿Está satisfecho con su trabajo? Elaboración propia.

Además, es importante resaltar que como consecuencia de lo anterior, en la pregunta ¿Tiene sentido de pertenencia para con su trabajo?, el mayor número de personal encuestado, un 88% considera tener sentido de pertenencia por la entidad.

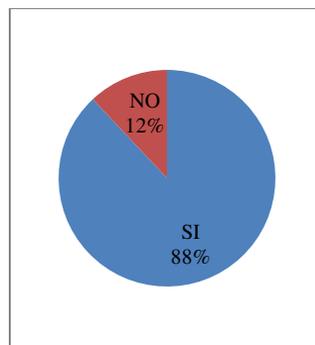


Figura 12. ¿Tiene sentido de pertenencia para con su trabajo? Elaboración propia.

Para finalizar la etapa de dirección se logró conocer que referente a la pregunta ¿Cómo considera la relación con su jefe directo?, el mayor porcentaje de los encuestados (97%) consideran que la relación con su jefe directo es muy buena y esto ayuda a desempeñarse mejor y sentir más confianza en su trabajo.

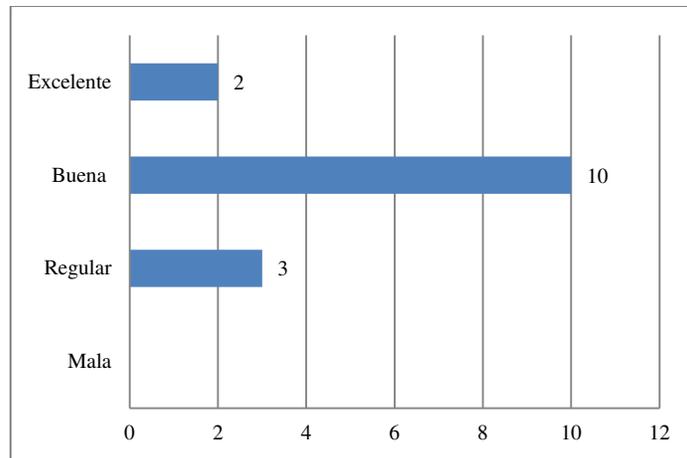


Figura 13. ¿Cómo considera la relación con su jefe directo? Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior se logra una mayor claridad en lo referente a la pregunta ¿Existe alguien que supervise o coordine su trabajo?, un 85% de los encuestados reconoce la persona encargada de coordinar las actividades.

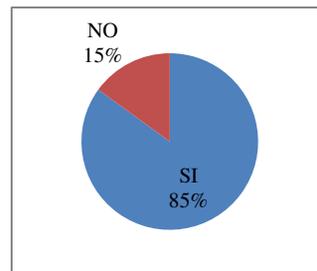


Figura 14. ¿Existe alguien que supervise o coordine su trabajo? Elaboración propia.

Por su parte, se identifica plenamente al líder que indica las directrices a seguir en la planificación de cada actividad como se conoce por parte de los encuestados en la pregunta ¿Existe algún líder en su sección?, mostrando que un 91% de los encuestados dicen que identifican plenamente al líder encargado.

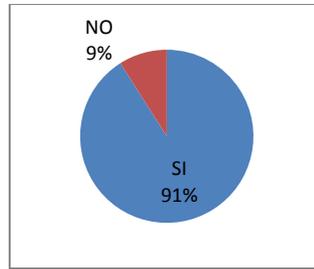


Figura 15. ¿Existe algún líder en su sección? Elaboración propia.

Al finalizar y conocer todas las opiniones de los encuestados con respecto a los aspectos que involucran a la dirección de la sección de Bienestar y Urgencia Médica en el funcionamiento, se comprende que son varios los puntos que podrían presentar inconsistencias si se piensa en alcanzar un mejor funcionamiento, sin dejar de valorar que también existen variables a favor que en la medida que sean potenciados y aplicados a los de mejora, permitirá que la entidad obtenga mayores resultados administrativos.

Se puede destacar entonces, que uno de los aspectos más importantes para la sección de Bienestar y Urgencia Médica es mantener un recurso humano motivado que permita mejorar sus capacidades de trabajo, reflejando la importancia que tiene cada uno de los miembros en el funcionamiento y estabilidad de la misma.

Por otra parte, se logra identificar que otro de los puntos fundamentales es la presencia clara del líder de la sección que representa una posición guía y ayuda al cumplimiento de los objetivos, demostrando que esta persona y sus colaboradores tienen intereses compartidos, se logra trabajar con interdependencia y se logra llegar más allá de los intereses propios o recompensas, pues prima el bien del equipo y la entidad.

Es clave destacar también el sentido de pertenencia que tienen los miembros de la sección en estudio, pues permite comprender que las condiciones de trabajo provistas por la dirección logran que los colaboradores se identifiquen con la entidad.

Se identificó adicionalmente que en la sección de estudio, los miembros encuestados consideran que el tiempo estipulado para disfrutar de las vacaciones debe garantizarse por medio del tipo de contratación al que están sujetos, pues algunos están desde hace poco y no se les asegura que puedan estar el tiempo mínimo para tener esta posibilidad.

De esta manera se considera que a nivel de dirección la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República podría implementar una iniciativa que estimule la vinculación de los trabajadores en las decisiones que se toman para incrementar la participación, pues en la medida en que exista este tipo de procesos se podrá alcanzar una dirección guiada por las necesidades del personal y se buscarán alternativas que permitan mejorar las condiciones del recurso humano y por consiguiente el logro de mayores resultados en cada actividad.

Tabla 4. Resultados de la función de dirección en la escala de valoración

N° pregunta	Preguntas	Escala respuesta	Valor porcentual	Calificación cualitativa
1.	¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de su trabajo?	Si	53%	Regular
2.	¿Hace usted parte de la toma de decisiones en su sección?	No	27%	Deficiente
3.	¿Se realizan planes por parte de la dirección para el desarrollo de las capacidades personales?	No	27%	Deficiente
4.	¿Es evaluada la eficiencia y la eficacia en su sección?	Si	80%	Bien
5.	¿Se trabaja en equipo en su sección?	Si	87%	Bien
6.	¿Se presentan con frecuencia conflictos con los compañeros de su sección?	No	100%	Excelente
7.	¿Considera usted son respetados los espacios de esparcimiento?	Si	73%	Bien
8.	¿Los retiros voluntarios de empleados son frecuentes?	No	93%	Excelente
9.	¿Toma sus vacaciones anuales?	Si	60%	Bien
10.	¿Se siente motivado para trabajar?	Si	80%	Bien
11.	¿Está satisfecho con su trabajo?	Si	83%	Bien
12.	¿Tiene sentido de pertenencia para con su trabajo?	Si	88%	Bien
13.	¿Cómo considera la relación con su jefe directo?	Si	97%	Excelente
14.	¿Existe alguien que supervise o coordine su trabajo?	Si	85%	Bien
15.	¿Existe algún líder en su sección?	Si	91%	Excelente
TOTAL			75%	BIEN

Nota. Fuente propia.

Basado en la tabla anterior de valoración que arrojó como resultado la función dirección en la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República se puede indicar que esta variable del proceso administrativo se encuentra “Bien” con un porcentaje del 75%.

Existe una buena comunicación con la jefe directa, lo cual permite mantener un buen clima laboral, sin embargo, se pueden manejar más herramientas de incentivo que motiven a los miembros de la sección a entregar más compromiso. Es bueno resaltar además que el sentido de pertenencia que existe en la sección permite que el ambiente laboral sea agradable y debido a ello se logre acatar las directrices dadas por los superiores sin mayores inconvenientes.

Finalmente, los empleados de la sección en estudio valoran su trabajo y tienen la intención de permanecer mucho tiempo desempeñando sus funciones, sin embargo, el hecho de que los contratos que los vincula a la entidad sean de meses y en ocasiones no sea renovado, no les permite que disfruten de las vacaciones anuales creando insatisfacción y la no planificación de las actividades personales de los empleados.

Función de planeación

En esta etapa de planeación se evalúan elementos relacionados con la toma de decisiones, la elaboración de planes de trabajo, el establecimiento de objetivos, planeación estratégica y manuales de procedimientos elaborados por la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República.

Tabla 5. Cuestionario de etapa de planeación

Número pregunta	Preguntas
1.	¿Considera que conoce y se encuentra claramente definida la misión de la sección?
	¿Considera que conoce y se encuentra claramente definida la visión de la sección?
	¿Considera que conoce y se encuentran claramente definidos los valores de la sección?
	¿Considera que conoce y se encuentran claramente definidas las políticas de gestión de la sección?
2.	¿Están definidos los objetivos tácticos en el departamento en que labora?

3.	¿Están definidos los planes de trabajo en las áreas de la sección?
4.	¿Son formuladas y empleadas estrategias, como elementos de los planes de trabajo de su área?
	¿Son formuladas y empleadas reglas, como elementos de los planes de trabajo de su área?
	¿Son formulados y empleados presupuestos, como elementos de los planes de trabajo de su área?
	¿Son formulados y empleados cronogramas de actividades, como elementos de los planes de trabajo de su área?
5.	¿Conoce el manual de procedimientos establecido en el departamento en que elabora?
6.	¿Conoce y tiene claridad de sus funciones en el área en que elabora?
7.	¿Hace parte de la toma de decisiones de su área?
8.	¿En ocasiones debe tomar decisiones a la ligera?
9.	¿Al momento de tomar decisiones, usted es?
10.	¿Responde oportunamente a los compromisos y labores que requiere su puesto de trabajo?
11.	¿Existe un departamento o equipo específico de la entidad, formal, destinado la planeación?
12.	¿Considera usted es realizado un correcto proceso de Planeación en las actividades del departamento que labora?

Nota. Fuente propia.

De manera general, se obtiene que a nivel de planeación el proceso se lleve a cabo de forma incompleta. Pues actualmente están presentes muchos elementos de planeación estratégica que sirven de apoyo para dar un mejor enfoque a las estrategias gerenciales, sin embargo, existen falencias en las que es necesario trabajar para lograr un mejor desempeño gerencial y administrativo en la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República.

Siendo así, los resultados arrojados son los siguientes:

Se encontró que a las preguntas ¿Considera que conoce y se encuentra claramente definida la misión y visión de la sección?, se obtuvo una respuesta positiva en ambos casos, siendo conocidas por un 67% de los encuestados. Mientras que para los valores y políticas de gestión, la respuesta no fue favorable, arrojando como resultado que en un 33% y 53% respectivamente, son conocidos por los encuestados. Lo que indica que se requiere una divulgación más clara de los principios de calidad. Además se comentó que es necesaria la actualización de los mismos.

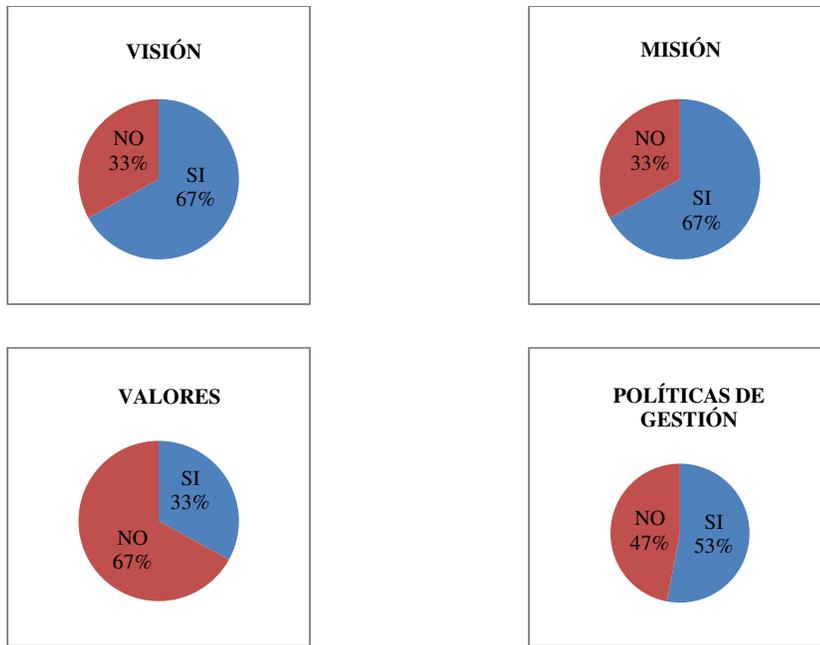


Figura 16. ¿Considera que conoce y se encuentran claramente definidos los siguientes principios de calidad? Elaboración propia.

Se obtuvo además que a la pregunta ¿Están definidos los objetivos de trabajo en el área en que labora?, los resultados arrojaron que un 67% de los encuestados afirma que definen los objetivos del trabajo a nivel de su propia área, lo que da muestra de cómo cada área establece hacia donde debe y quiere llegar con cada operación.

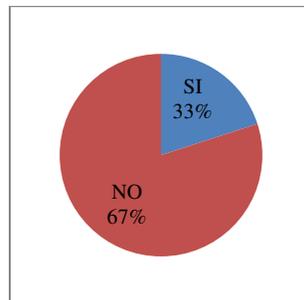


Figura 17. ¿Están definidos los objetivos de trabajo en el área en que labora? Elaboración propia.

Respaldo lo anterior, con cada objetivo de trabajo, es definido un plan de trabajo por área, donde a la pregunta ¿Están definidos planes de trabajo por área en la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República?, un 73% de los miembros de las áreas de seguridad y salud en el trabajo, consultorio médico y psicología, confirma que se definen planes de trabajo

por áreas, indicando así que cada una de ellas construye los cursos de acción a seguir para el logro de sus objetivos.

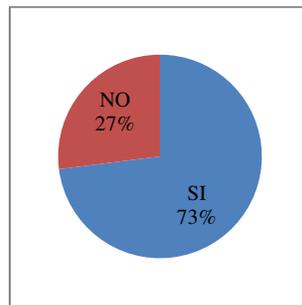


Figura 18. ¿Están definidos los planes de trabajo por área? Elaboración propia.

Siguiendo con la evaluación de la etapa de planeación, se les pregunta a los miembros de la sección en estudio sobre aquellos elementos de los planes de trabajo con la pregunta ¿Son formuladas y empleadas estrategias, reglas, presupuestos y cronogramas como elementos de los planes de trabajo de su área?, se observa que para todos los encuestados es realizado un cronograma de actividades a seguir, solo trece de ellos confirman la realización de un presupuesto por plan de trabajo, y diez de ellos afirman se establecen estrategias para la realización de los mismos. Se debe tener en cuenta que ninguno de los encuestados conoce o sabe del establecimiento de reglas.

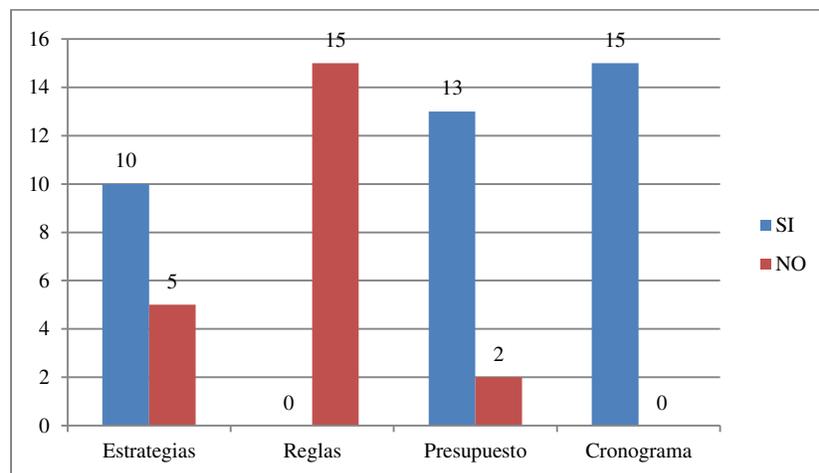


Figura 19. ¿Son formuladas y empleadas estrategias, reglas, presupuestos y cronogramas como elementos de los planes de trabajo de su área? Elaboración propia.

Demostrando que el 100% de los encuestados afirman que son establecidos los cronogramas, un 87% indica que son formulados los presupuestos, un 67% las estrategias y un 100% afirma que no se establecen reglas en el trabajo.

Por su parte, a la pregunta ¿Conoce y sigue un manual de procedimientos en su área? Se encontró que a la mayoría de los encuestados, un 67% de estos, afirmó conocer y seguir el manual de procedimientos establecido para su área.

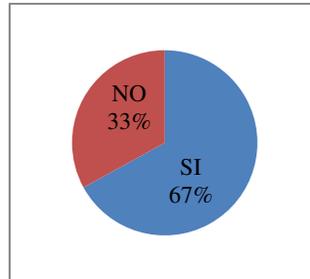


Figura 20. ¿Conoce el manual de procedimientos establecido en su área? Elaboración propia.

Por otro lado en la pregunta ¿Conoce y tiene claridad de sus funciones en el área en que labora?, un alto porcentaje respondió que no, un 47%, alegando que en muchas ocasiones deben desempeñar tareas que no corresponden a sus funciones porque su objetivo principal es siempre responder oportunamente a los planes de trabajo.

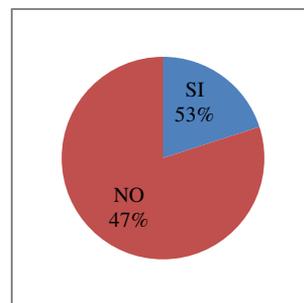


Figura 21. ¿Conoce y tiene claridad de sus funciones en el área en que labora? Elaboración propia.

Los encuestados comentaron también que cuando es iniciado un proyecto es entregado al jefe de la sección un plan de trabajo que ha de seguirse, coincidiendo con la respuesta a la pregunta ¿Hace parte de la toma de decisiones de la sección?, en donde un 80% afirmó que no, ni participan de la toma de decisiones en el área en que labora.

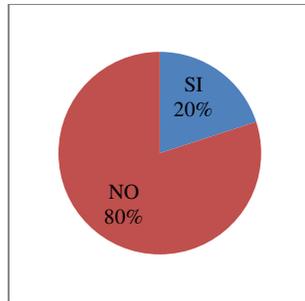


Figura 22. ¿Hace parte de la toma de decisiones de la sección? Elaboración propia.

Se cuestionó además, si dado el caso era necesaria la intervención del cuestionado y quedaba en sus manos tomar alguna decisión como se indica en la pregunta ¿En ocasiones debe tomar decisiones a la ligera?, a lo que los encuestados respondieron favorablemente con un 60% indicando que no toman decisiones a la ligera, debido a que existe un plan de acción a seguir, un 27% de los encuestados menciona que no es repetitivo, pero en ocasiones es necesario tomar decisiones de último momento y un 13% dice que esta situación es repetitiva.

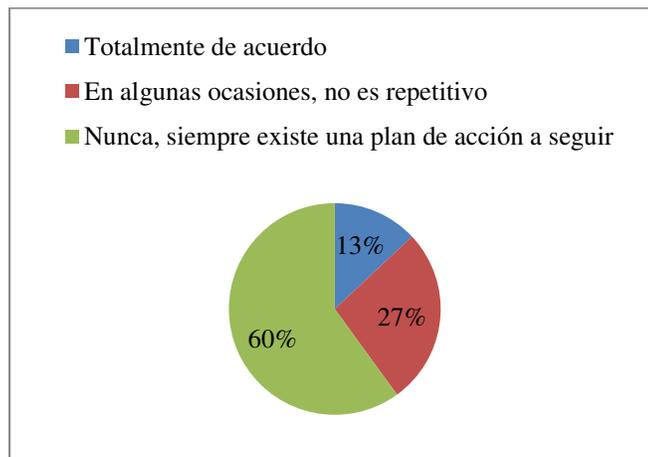


Figura 23. ¿En ocasiones debe tomar decisiones a la ligera? Elaboración propia.

Por su parte, y de acuerdo a lo consultado en la pregunta ¿Al momento de tomar decisiones usted es racional o intuitivo? Se obtuvo que un 87% de los encuestados afirman que son racionales.

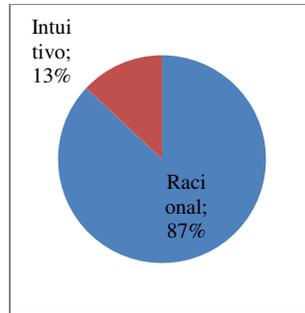


Figura 24. ¿Al momento de tomar decisiones usted es racional o intuitivo? Elaboración propia.

Se les consultó a los miembros de la sección de Bienestar y Urgencia Médica si respondían oportunamente a sus compromisos y labores por medio de la pregunta diez, a lo que la mayoría representada por un 60% confirmó que siempre responden oportunamente, debido a que las labores y los tiempos están bien estipulados y distribuidos. Sin embargo, es importante mencionar que un 33% de los encuestados considera que en muchas ocasiones hay retrasos por la falta de compromiso de algunos integrantes generando que los demás no alcancen sus objetivos.

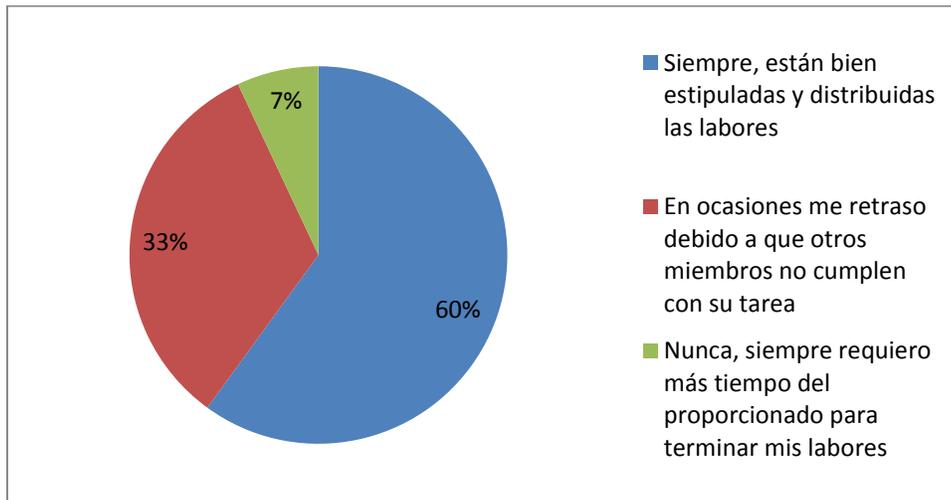


Figura 25. ¿Responde oportunamente a sus compromisos y labores? Elaboración propia.

Cabe destacar que un alto porcentaje de los encuestados afirma que no es realizado correctamente el proceso de planeación, donde solo el 53% respondió afirmativamente a la pregunta ¿Considera usted que es realizado un correcto proceso de planeación en las actividades de la sección en la que labora?, mientras el 47% considera que el proceso tiene diversas falencias.

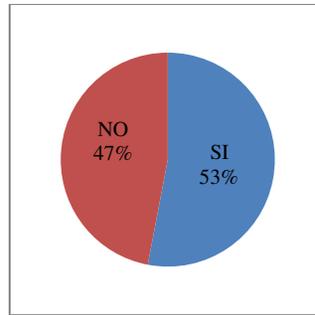


Figura 26. ¿Considera usted que es realizado un correcto proceso de planeación en las actividades de la sección en el que labora? Elaboración propia.

Así mismo, se observa como el 100% de los encuestados respondió negativamente a la pregunta ¿Existe un departamento o equipo específico de la entidad, formal destinado a la planeación?, afirmando desconocer la existencia de dicha sección.

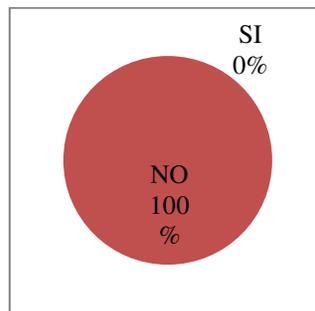


Figura 27. ¿Existe un departamento o equipo específico de la entidad, formal destinado a la planeación? Elaboración propia.

Siendo así, el proceso de planeación en la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República cuenta con varios puntos a su favor y desventajas de las que se podrán establecer acciones de mejoramiento que permitan optimizar dicho proceso.

Comenzando con los principios de calidad, se halló que hay una divulgación clara de la misión y visión, mientras que otros principios requieren mayor anunciación y circulación. Dentro de la planeación, es muy importante este aspecto ya que estos principios definen la base de la sección y de entidad misma, representan el por qué y para qué existe, y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. De aquí la importancia sobre el conocimiento y divulgación de estos conceptos, de forma que todos los miembros conozcan y se apropien de las directrices de trabajo en su área.

Un aspecto fundamental es que los miembros de la sección de Bienestar y Urgencia Médica se sientan parte importante y esencial de la estructura organizacional del Senado de la República, que sea tomada su opinión y pueden tener la autonomía de tomar decisiones, pues se pueden alcanzar excelentes resultados si al momento de guiar a los miembros se consideran aspectos que los involucra y compromete, sin embargo, los resultados indican que no es tomada su opinión y en ocasiones deben tomar decisiones autónomamente.

Consecuentemente, se propone un proceso de planeación enfocado a una de las actitudes generales de la planeación identificadas para mejorar dicho proceso, una planeación con actitud proactiva. Esta se concentra en optimizar la cantidad de circunstancias en las que se podrían obtener ventajas, por lo que dicho sistema de planificación se basa en predecir y prepararse lo mejor posible y la calidad de los resultados es proporcional a la calidad de este proceso y a la velocidad de readaptación de la organización (Ackoff, 2002). Considerando a la organización como un sistema completo, pero un área y sección específica, por sí sola como un sistema, más acotada y con un objetivo más definido, autónoma, capaz de tomar decisiones en beneficio de toda la organización.

Tabla 6. Resultados de la función de planeación en la escala de valoración

Número pregunta	Preguntas	Escala respuesta	Valor porcentual	Calificación cualitativa
1.	¿Considera que conoce y se encuentra claramente definida la misión de la sección?	Si	67%	Bien
	¿Considera que conoce y se encuentra claramente definida la visión de la sección?	Si	67%	Bien
	¿Considera que conoce y se encuentran claramente definidos los valores de la sección?	Si	33%	Deficiente
	¿Considera que conoce y se encuentran claramente definidas las políticas de gestión de la sección?	Si	53%	Regular
2.	¿Están definidos los objetivos tácticos en el departamento en que labora?	Si	67%	Bien
3.	¿Están definidos los planes de trabajo en las áreas de la sección?	Si	73%	Bien

4.	¿Son formuladas y empleadas estrategias, como elementos de los planes de trabajo de su área?	Si	67%	Bien
	¿Son formuladas y empleadas reglas, como elementos de los planes de trabajo de su área?	Si	0%	Mal
	¿Son formulados y empleados presupuestos, como elementos de los planes de trabajo de su área?	Si	87%	Bien
	¿Son formulados y empleados cronogramas de actividades, como elementos de los planes de trabajo de su área?	Si	100%	Excelente
5.	¿Conoce el manual de procedimientos establecido en el departamento en que elabora?	Si	67%	Bien
6.	¿Conoce y tiene claridad de sus funciones en el área en que elabora?	Si	53%	Regular
7.	¿Hace parte de la toma de decisiones de su área?	Si	20%	Deficiente
8.	¿En ocasiones debe tomar decisiones a la ligera?	Nunca, siempre existe un plan de acción a seguir.	60%	Bien
9.	¿Al momento de tomar decisiones, usted es?	Racional	87%	Bien
10.	¿Responde oportunamente a los compromisos y labores que requiere su puesto de trabajo?	Siempre. Están muy bien estipulados tiempo y labores	60%	Bien
11.	¿Existe un departamento o equipo específico de la entidad, formal, destinado la planeación?	Si	0%	Mal
12.	¿Considera usted es realizado un correcto proceso de Planeación en las actividades del departamento que labora?	Si	53%	Regular
TOTAL			56%	REGULAR

Nota. Fuente propia.

Como se observa en la tabla anterior, y las preguntas correspondientes a la etapa de planeación en la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República, resultaron ser

afirmativas en un 56%, indicando según la escala de valoración que el proceso de planeación presenta una ejecución regular.

Se determinó que la entidad cuenta con un proceso de toma de decisiones centralizado por los directivos, demostrando así la falta de participación de los empleados de la sección encuestada en la toma de decisiones.

Por otro lado no existe un departamento formal y específico de planeación, sin embargo, se responde oportunamente a los compromisos y labores por parte de los miembros. Se emplea una administración basada en objetivos, y aunque pueden presentarse inconsistencias en la aplicación de la administración estratégica, se tiene elementos claves para el desarrollo de la misma.

Hace falta divulgación y actualización de los principios de calidad, por lo que se requiere socialización de los manuales de funciones de manera que se tenga mayor claridad actividades correspondientes a cada cargo.

El proceso administrativo de planeación cuenta con fortalezas lo que lo hace estable requiriendo acciones correctivas en algunas debilidades que presenta.

Función de organización

La organización es un elemento fundamental en cualquier organización, pues permite que las actividades se realicen bajo un orden establecido y se cumplan los objetivos trazados.

Tabla 7. Cuestionario de etapa de organización

Número pregunta	Preguntas
1.	¿Conoce la estructura organizacional de la entidad en la que labora?
2.	¿Se siente parte importante de la estructura de su departamento?
3.	¿Existe un organigrama en el Senado de la República?
4.	¿El organigrama está actualizado?
5.	¿Están definidos formalmente los departamentos?
6.	¿Tiene claridad en las tareas y funciones que debe desempeñar?

7.	¿Existen manuales de funciones actualizados en su sección?
8.	¿Tiene claridad de quienes conforman la sección en que labora?
9.	¿Existe claridad en la unidad de mando de su sección?
10.	¿Considera que sus labores y tareas son asignadas de acuerdo a sus habilidades?
11.	¿Está bien definido el espacio físico en la sección en la que labora?
12.	¿Dispone con el equipo e insumos necesarios en su sección?
13.	¿La entidad cuenta con un proceso de selección y reclutamiento del personal?
14.	¿Existe una buena comunicación en su sección?

Nota. Fuente propia.

A continuación se detallan los resultados arrojados en la etapa de organización.

En primera instancia se halla que en la pregunta ¿Conoce la estructura organizacional del Senado de la República?, la mayoría de los encuestados, es decir 67%, respondieron favorablemente, lo que indica que gran parte de los encuestados conoce la jerarquía y unidad de mando de la entidad.

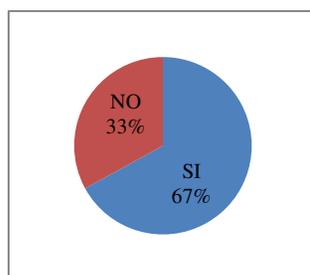


Figura 28. ¿Conoce la estructura organizacional del Senado de la República? Elaboración propia.

Sin embargo, algo preocupante es que a su vez, un 67% de estos afirma no sentirse parte importante en la estructura de su departamento respondiendo la pregunta dos, reflejando que los jefes de cada departamento centralizan la toma de decisiones, restando la posibilidad de incentivar al personal a formar parte de las decisiones que se toman dentro del departamento al que pertenecen.

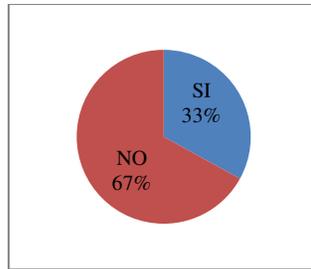


Figura 29. ¿Se siente parte importante de la estructura de su departamento? Elaboración propia.

Continuando con la evaluación en la etapa de organización se halla que el 100% de los encuestados confirma la existencia de un organigrama en el Senado de la República, respondiendo en su totalidad afirmativamente a la pregunta ¿Existe un organigrama en la entidad en la que labora?

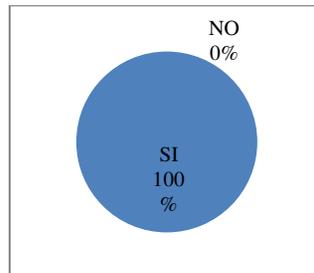


Figura 30. ¿Existe un organigrama en la entidad en la que labora? Elaboración propia.

Sin embargo, en la pregunta ¿Está actualizado este organigrama?, la mayoría de los encuestados reafirmó que se requiere de una actualización del mismo, pues el 67% que no estaba actualizado, lo que puede generar ambigüedades en la jerarquización y dificultar el análisis organizacional de la entidad.

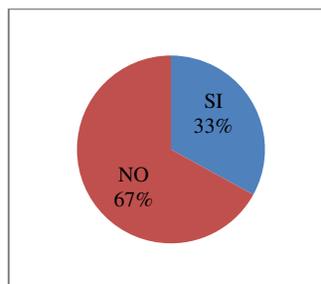


Figura 31. ¿Está actualizado este organigrama? Elaboración propia.

Por otra parte, aunque el organigrama no se encuentra actualizado según los encuestados, los departamentos se encuentran formalmente definidos. Pues de acuerdo a la pregunta ¿Están definidos formalmente los departamentos de la entidad?, se observa que el 80% de los encuestados responde afirmativamente.

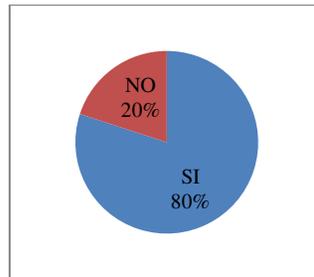


Figura 32. ¿Están definidos formalmente los departamentos de la entidad? Elaboración propia.

También fue consultado a los encuestados si tiene claridad sobre aquellas funciones y tareas que deben desempeñar en su puesto de trabajo por medio de la pregunta seis. Lo que arrojó que el 73% si tiene claridad, y un pequeño porcentaje del 27% afirmó también tener claridad, pero en diversas ocasiones les correspondía realizar funciones que no eran de su cargo.

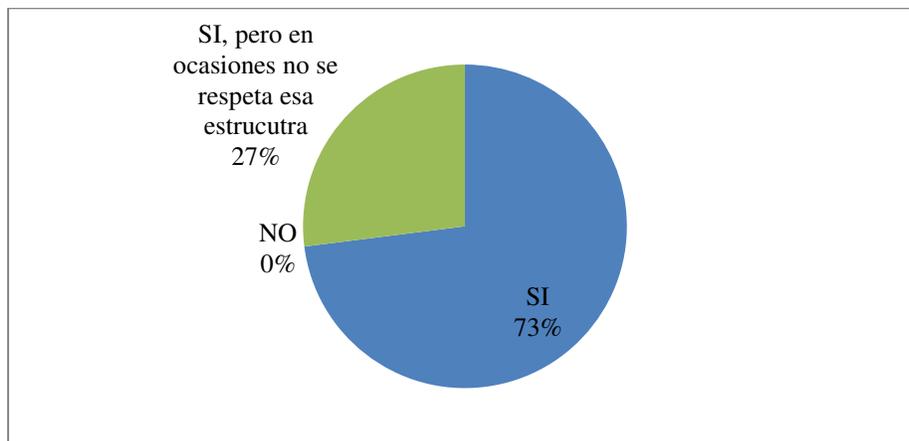


Figura 33. ¿Tiene claridad de las tareas y funciones que debe desempeñar? Elaboración propia.

La situación anterior se relaciona con la pregunta ¿Existen manuales de funciones actualizados en su área?, en lo que se observa que el 20% de los encuestados considera que los manuales de funciones y procedimientos deben ser actualizados.

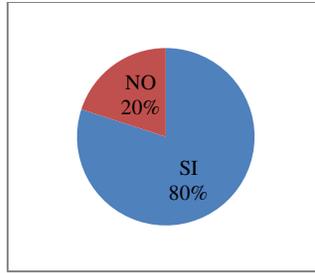


Figura 34. ¿Existen manuales de funciones actualizados en su área? Elaboración propia.

También se puede observar que la totalidad de las personas encuestadas respondió afirmativamente a la pregunta ¿Tiene claridad de quienes conforman el departamento en el que labora?, lo que demuestra que conocen a los miembros más cercanos de la entidad.

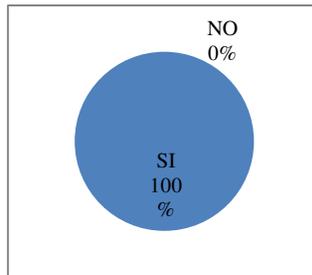


Figura 35. ¿Tiene claridad de quienes conforman el departamento en el que labora? Elaboración propia.

Igualmente, respondiendo a la pregunta ¿Existe claridad en la unidad de mando de su departamento?, la gran mayoría, es decir un 95% de los encuestados siempre saben a quién seguir o dirigirse en su departamento.

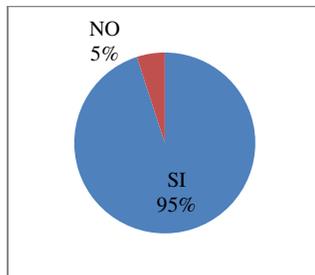


Figura 36. ¿Existe claridad en la unidad de mando de su departamento? Elaboración propia.

En relación a la asignación de las tareas y labores de los miembros de la sección de Bienestar y Urgencia Médica se cuestionó cómo consideraban este proceso por medio de la pregunta ¿Considera que sus labores y tareas son asignadas de acuerdo a sus habilidades?, y se logra comprobar que el mayor número del personal encuestado considera que esta asignación se estipula a partir de las habilidades por las que se contrata a la persona, pues un 87% registra que son asignadas correctamente.

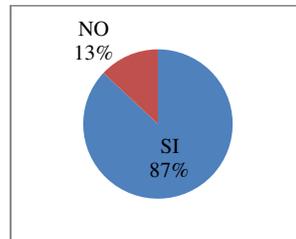


Figura 37. ¿Considera que sus labores y tareas son asignadas de acuerdo a sus habilidades?
Elaboración propia.

Se constató además, que a la pregunta ¿La entidad cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal?, los encuestados, en su totalidad, conocen y afirman que existe un proceso de selección y contratación del personal, situación manifestada por el 100% de los miembros de la sección de Bienestar y Urgencia Médica.

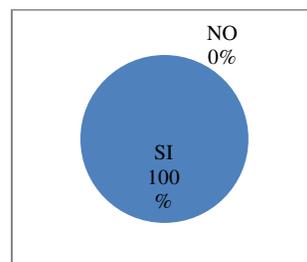


Figura 38. ¿La entidad cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal?
Elaboración propia.

En cuanto a la organización del espacio físico, se halla que hay diferencia de opiniones, pues el 53% afirma que no se encuentra bien definido y requieren mayor espacio para el cumplimiento de sus funciones y un mejor desempeño, mientras que el 47% dice estar conforme. Esto, producto de lo evidenciado en la pregunta once.

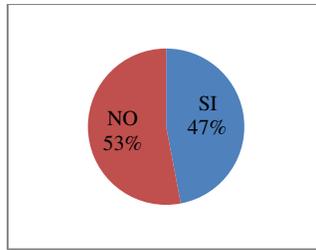


Figura 39. ¿Está bien definido el espacio físico en la sección en la que labora? Elaboración propia.

Seguidamente, en la pregunta ¿Dispone con el equipo e insumos necesarios en su sección?, el 92% afirma contar con los recursos suficientes para cumplir con sus funciones, lo que demuestra que la entidad se preocupa cuentan con todo lo que requieren para llevar a cabo sus actividades.

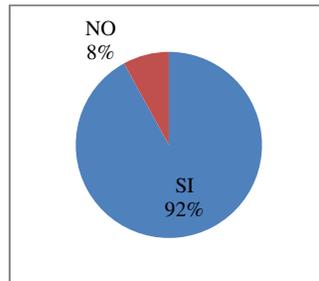


Figura 40. ¿Dispone con el equipo e insumos necesarios en su sección? Elaboración propia.

Para finalizar el proceso administrativo de organización, un punto que se tiene a favor es que al consultar sobre la comunicación a nivel de la sección de Bienestar y Urgencia Médica por medio de la pregunta ¿Existe una buena comunicación en la sección?, un gran porcentaje de los miembros cuestionados (91%), afirmaron contar con muy buena comunicación entre la jefe y el resto de los trabajadores que conforman la sección, situación que facilita el cumplimiento de las tareas asignadas y da muestra de organización.

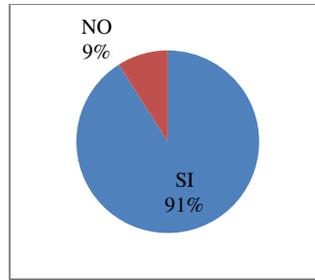


Figura 41. ¿Existe una buena comunicación en la sección? Elaboración propia.

De este modo se puede inferir que la mayoría de los miembros de la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República conoce la misión, visión y el organigrama de la entidad, induciendo a la buena comunicación en su área de trabajo, sin embargo, es pertinente que estos sean evaluados y reformulados ya que la mayoría de los encuestados no cuentan con la información actualizada; al igual que cuando se les consulta por el manual de funciones, saben que existe pero debe ser actualizado y socializado para que la información sea más reciente. Aspecto que puede presentar inconsistencias de no ser corregido.

Por otro lado, es fundamental que todo miembro de la sección desde el ingreso a la entidad conozca tres documentos claves: las declaraciones estratégicas (visión, misión, valores y objetivos), el organigrama funcional de toda entidad y del área donde va a desempeñar, y el manual de organización y funciones (Trejo, 2012). De esta manera que se proporcione información a los funcionarios sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones, y no se presenten errores ni inconvenientes a la hora de laborar.

Es importante resaltar que la mayoría de encuestados no se siente parte importante de la estructura organizacional de la entidad, lo que se traduce en reducción de la calidad del trabajador y menor eficiencia laboral. Por lo que se hace primordial que la entidad haga sentir escuchados a cada miembro, que pueda expresar sus inquietudes, y a la vez que puedan recibir una respuesta amable y positiva por parte de sus pares o superiores. Generando así un sentimiento de pertenencia hacia la entidad, pues entenderán que hacen parte de la misma, lo que a su vez ocasiona un mejor desempeño en sus labores y por ende mejores trabajadores. Con una mejor organización, haciendo partícipe a cada trabajador, se obtendrán mejores resultados y mayor productividad.

Tabla 8. Resultados de la función de organización en la escala de valoración

Número pregunta	Preguntas	Escala de respuesta	Valor porcentual	Calificación cualitativa
1.	¿Conoce la estructura organizacional de la entidad en la que labora?	Si	67%	Bien
2.	¿Se siente parte importante de la estructura de su departamento?	Si	33%	Deficiente
3.	¿Existe un organigrama en el Senado de la República?	Si	100%	Excelente
4.	¿El organigrama está actualizado?	Si	33%	Deficiente
5.	¿Están definidos formalmente los departamentos?	Si	80%	Bien
6.	¿Tiene claridad en las tareas y funciones que debe desempeñar?	Si	73%	Bien
7.	¿Existen manuales de funciones actualizados en su sección?	Si	80%	Bien
8.	¿Tiene claridad de quienes conforman la sección en que labora?	Si	100%	Excelente
9.	¿Existe claridad en la unidad de mando de su sección?	Si	95%	Excelente
10.	¿Considera que sus labores y tareas son asignadas de acuerdo a sus habilidades?	Si	87%	Bien
11.	¿Está bien definido el espacio físico en la sección en la que labora?	Si	47%	Regular
12.	¿Dispone con el equipo e insumos necesarios en su sección?	Si	92%	Excelente
13.	¿La entidad cuenta con un proceso de selección y reclutamiento del personal?	Si	100%	Excelente
14.	¿Existe una buena comunicación en su sección?	Si	91%	Excelente
TOTAL			77%	BIEN

Nota. Fuente propia.

Se puede observar que de acuerdo a la escala de valoración y el porcentaje promedio de respuestas, la función de organización en la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República se encuentra bien, con un porcentaje del 77%. Se pueden presentar inconsistencias en diversos aspectos, sin embargo, existen fortalezas que hacen responder oportunamente y dan muestra de la realización del proceso de organización.

Se resalta también el buen sistema de comunicación, la existencia clara de asignación de labores y tareas, la definición de un organigrama y estructura a seguir, pues con esto se sigue un lineamiento que permite el cumplimiento de los objetivos que se han trazado.

Función de control

Todos los procesos en una entidad requieren ser controlados por un grupo de individuos que dirijan las actividades hacia el deber ser, procurando respetar las normas organizacionales e imponiendo patrones a seguir para el correcto funcionamiento de la misma. Es así como en el caso del Senado de la República y más precisamente en la sección de Bienestar y Urgencia Médica se va a evaluar el proceso administrativo de control, consultándole a 15 de sus miembros aspectos relacionados a la gestión de normas, políticas, tiempos, presupuestos, resultados y metas, con el fin de identificar en qué estado se encuentran dentro de la escala de valoración.

Tabla 9. Cuestionario de etapa de control

Número de pregunta	Preguntas
1.	¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en su sección?
2.	¿Existen mecanismos de control anticipado en su sección?
3.	¿Es evaluado su desempeño en base a algún estándar?
4.	¿Se evidencian normas y políticas de control en su sección?
5.	¿Se adoptan acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidad y evitar la reaparición de desviaciones?
6.	¿Se dispone de documentación cronológica y consecutiva para la realización de sus actividades?
7.	¿Existen soportes de las operaciones realizadas?
8.	¿Es controlada la información de la sección en que labora?
9.	¿Es controlada la entrada y salida del personal de la sección en la que labora?
10.	¿Es controlado el presupuesto y los gastos del departamento en que labora?
11.	¿Cuenta con equipos de higiene y seguridad en la sección donde labora?
12.	¿Considera que es bien utilizado el tiempo en la sección donde labora?
13.	De los métodos tiempo y movimiento, informes y auditorías ¿cuál es el más empleado en la sección donde labora?
14.	¿Los resultados obtenidos en los procesos de control son satisfactorios?

Nota. Fuente propia.

Partiendo desde la pregunta ¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en su sección?, todos los encuestados respondieron que sí, dejando ver que existe un control de los logros alcanzados por parte de la entidad.

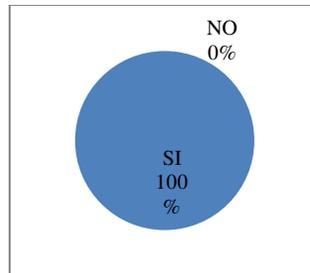


Figura 42. ¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en su sección? Elaboración propia.

Sin embargo, esta situación refleja además que existe un control posterior al cumplimiento, más no se tienen los mecanismos que permiten medir anticipadamente el alcance de cada uno de los objetivos y metas que se estipulan, la cual corresponde la pregunta ¿Existen mecanismos de control anticipado en su sección?, donde la totalidad del personal indica que no.

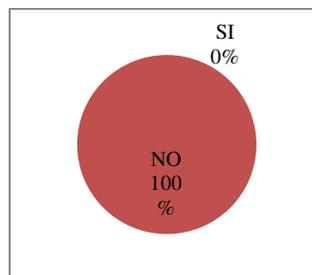


Figura 43. ¿Existen mecanismos de control anticipado en su sección? Elaboración propia.

Dándole continuidad al diagnóstico se conoció que el 87% de los encuestados sobre la pregunta ¿Es evaluado su desempeño en base a algún estándar?, aseguran que no existe ningún estándar o mecanismo que controle el desempeño individual que tiene cada uno de los trabajadores de la sección en estudio.

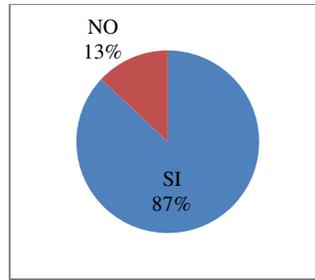


Figura 44. ¿Es evaluado su desempeño en base a algún estándar? Elaboración propia.

Se evidencia además que un 73% considera que existen mecanismos de control, pero que estos no son implementados en las diferentes áreas y se convierten solamente en documentos que ayudan a llenar requisitos exigidos, la cual corresponde a la pregunta ¿Se evidencian normas y políticas de control en su sección?

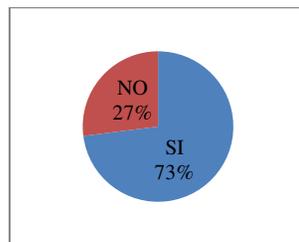


Figura 45. ¿Se evidencian normas y políticas de control en su sección? Elaboración propia.

Por su parte, en la pregunta ¿Se adoptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad y evitar la reaparición de desviaciones?, se evidencia que un 87% de las personas encuestadas si consideran que existen mecanismos para mejorar durante cada proceso, ayudando de esta manera a corregir fallas que se presentan.

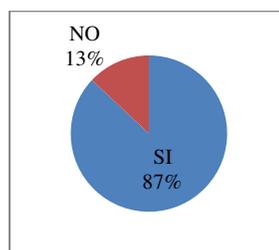


Figura 46. ¿Se adoptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad y evitar la reaparición de desviaciones? Elaboración propia.

También se tiene la ventaja de contar con documentación organizada de manera cronológica que ayuda a tener el control de la información generada en cada proyecto, como lo considera un 60% del personal encuestado en la pregunta ¿Se dispone de documentación cronológica y consecutiva para la realización de las actividades?, permitiendo que comprender que la información que se suministra está basada en soportes reales que se tienen de los procesos y etapas de cada proyecto.

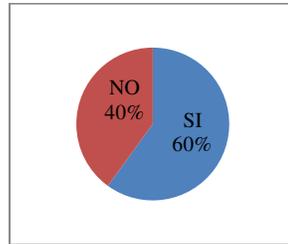


Figura 47. ¿Se dispone de documentación cronológica y consecutiva para la realización de las actividades? Elaboración propia.

Complementando lo mencionado anteriormente, se identifica que debido a la organización y control que se tiene de la información que se maneja en la sección en estudio, se muestran evidencias de la aprobación de la mayor parte del personal encuestado en la pregunta ¿Existen soportes de la operaciones realizadas?, donde se conoce que el 73% indica que la empresa si realiza dicho proceso.

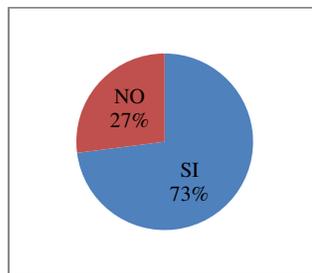


Figura 48. ¿Existen soportes de las operaciones realizadas? Elaboración propia.

Adicionalmente, el 93% de los encuestados afirma que existe un control de la información generada en la sección correspondiente la pregunta ¿Es controlada la información de la sección en que laboras?

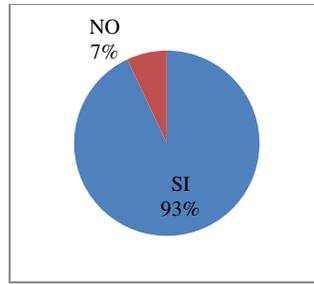


Figura 49. ¿Es controlada la información de la sección en que laboras? Elaboración propia.

Toda esta situación provoca que no solo se controle la información sino que también se logre controlar la entrada y salida del personal que labora en la sección como lo dice el 80% de los encuestados en la pregunta ¿Es controlada la entrada y salida del personal de la sección de Bienestar y Urgencia Médica?

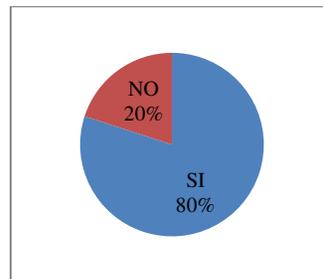


Figura 50. ¿Es controlada la entrada y salida del personal de la sección de Bienestar y Urgencia Médica? Elaboración propia.

El personal encuestado en relación a la pregunta ¿Es controlado el presupuesto y los gastos de la sección en la laboras?, consideran en su totalidad (100%) que en la sección se controlan tanto los gastos como el presupuesto.

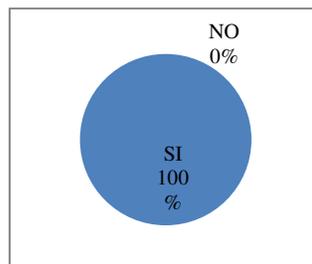


Figura 51. ¿Es controlado el presupuesto y los gastos de la sección en la laboras? Elaboración propia.

También se logra conocer por medio de la pregunta once que no existe claridad de la existencia de equipos de seguridad industrial e higiene que permitan tener una alternativa de control para cualquier novedad que se pueda presentar, donde un 60% dice que si existen y un 40% que no.

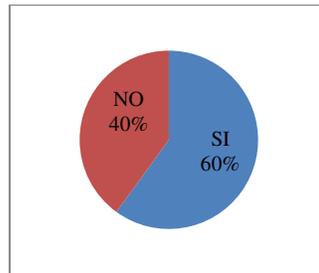


Figura 52. ¿Cuenta con equipos de higiene y seguridad en la sección donde labora? Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta ¿Considera que es bien utilizado el tiempo en la sección donde labora?, se refleja que el 100% de los encuestados consideran que no existe un control y buen manejo del tiempo, lo cual dicta una señal clara de un proceso que puede presentar inconsistencias.

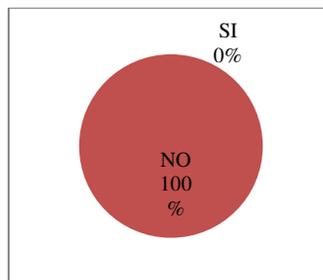


Figura 53. ¿Considera que es bien utilizado el tiempo en la sección donde labora? Elaboración propia.

Se conoció por medio de la pregunta trece, de los métodos tiempo y movimiento, informes y auditorias ¿Cuál es el más empleado en la sección en que labora?, se conoce que el 53% dice que son los informes y el 47% restante considera que son las auditorias, mostrando así que ambos métodos son considerados de importancia para el personal.

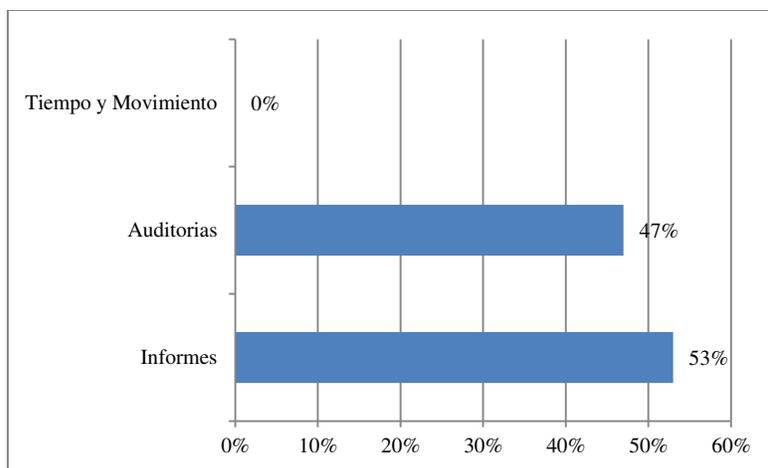


Figura 54. De los métodos tiempo y movimiento, informes y auditorias ¿Cuál es el más empleado en la sección en que labora? Elaboración propia.

Complementando la idea anterior, se logra ver que para la mayor parte del personal encuestado (87%) en la pregunta ¿Los resultados obtenidos en los procesos de control son satisfactorios?, manifiestan que los resultados obtenidos del proceso de control son satisfactorios, situación que permite comprender que existe conformidad por los resultados obtenidos.

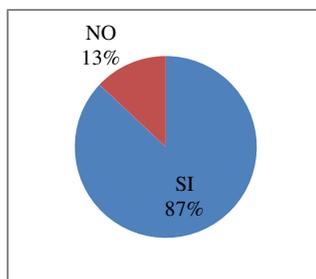


Figura 55. ¿Los resultados obtenidos en los procesos de control son satisfactorios? Elaboración propia.

Durante el recorrido que se ha tenido durante todo este estudio se logró conocer que en términos generales la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República tiene notables fortalezas en lo correspondiente a los mecanismos de control que son implementados en cada uno de sus procesos, esto se refleja en la satisfacción que expresan con relación a los resultados que son obtenidos por los métodos de control implementados en la sección.

La importancia que tiene hoy en día el control de los recursos de la organización hace que se convierta en uno de los aspectos a los cuales se le brinda mayor atención en el proceso

administrativo, el control se puede definir en el contexto empresarial como el conjunto de normas y procedimientos incluidos en la estructura de la empresa y que tiene como objeto la comprobación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos, y por último la obtención de la información oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas (Álvarez, 2005).

El control que se implementa en la entidad de estudio es un control correctivo y no se tienen las alternativas que permitan implementar mecanismos de control preventivo, siendo este tipo el que evita que ocurran sucesos no deseados, pues esta situación expone la integridad de la entidad y por consiguiente puede traer consecuencias de gran impacto para la organización.

Debido al análisis realizado también se puede identificar que existe inconformidad por parte del personal encuestado, ya que consideran que no existe control del tiempo que se estipula para el cumplimiento de las diversas actividades que se programan en la sección de estudio, provocando de esta manera que la producción por parte de algunos miembros sea poca, por lo que indican que para mejorar dicha situación debe existir un mecanismo que permita controlar de manera eficiente el tiempo que se requiere para el cumplimiento de cada actividad.

Favorable a la sección de Bienestar y Urgencia Médica se identificó que existe un óptimo control del presupuesto destinado, al igual del control para los gastos que se generan para el cumplimiento de cada actividad, de esta forma se puede entender que el control presupuestario es una herramienta imprescindible para la gestión de la entidad y para anticiparse a los problemas que se pueden producir.

Tabla 10. Resultado de la función control en la escala de valoración

Número pregunta	Preguntas	Escala respuesta	Valor porcentual	Calificación cualitativa
1.	¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en su sección?	Si	100%	Excelente
2.	¿Existen mecanismos de control anticipado en su sección?	Si	0%	Mal
3.	¿Es evaluado su desempeño en base a algún estándar?	Si	87%	Bien

4.	¿Se evidencian normas y políticas de control en su sección?	Si	73%	Bien
5.	¿Se adoptan acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidad y evitar la reaparición de desviaciones?	Si	87%	Bien
6.	¿Se dispone de documentación cronológica y consecutiva para la realización de sus actividades?	Si	60%	Bien
7.	¿Existen soportes de las operaciones realizadas?	Si	73%	Bien
8.	¿Es controlada la información de la sección en que labora?	Si	93%	Excelente
9.	¿Es controlada la entrada y salida del personal de la sección en la que labora?	Si	80%	Bien
10.	¿Es controlado el presupuesto y los gastos del departamento en que labora?	Si	100%	Excelente
11.	¿Cuenta con equipos de higiene y seguridad en la sección donde labora?	Si	60%	Bien
12.	¿Considera que es bien utilizado el tiempo en la sección donde labora?	Si	0%	Mal
13.	De los métodos tiempo y movimiento, informes y auditorias ¿cuál es el más empleado en la sección donde labora?	Informes	53%	Regular
14.	¿Los resultados obtenidos en los procesos de control son satisfactorios?	Si	87%	Bien
TOTAL			68%	BIEN

Nota. Fuente propia.

De acuerdo a lo reflejado en la tabla siete basada en la escala de valoración y el porcentaje promedio de respuestas, la función control en la sección en estudio se encuentra BIEN, con un porcentaje de 68%.

Lo anterior, permite evidenciar que no existen mecanismos de control preventivos para la realización de las actividades, sin embargo los miembros de la sección controlan el cumplimiento de los objetivos y metas. Además se logra reflejar que no existen instrumentos que controlen el desempeño individual de cada funcionario, pero si se logra identificar herramientas de control que no son implementados y solo se convierten en formatos para cumplir requisitos.

Por otra parte en la sección se tiene claro cómo controlar el presupuesto y gastos, permitiendo así tener control sobre cada uno de los recursos, y un punto conveniente es que se tiene buen manejo de la información generada en la sección al igual que de las personas que la conforman.

De este modo se logra interpretar que aunque existen falencias que pueden presentar inconsistencias en el aspecto del control, la entidad cuenta con soportes sólidos que sirven como garantía para demostrar que el control que existe es basado en el seguimiento y cumplimiento de cada uno de los requisitos exigidos para la ejecución de cada actividad.

Fortalezas en los procesos de planeación, organización, dirección y control de la sección de bienestar y urgencia médica del senado de la república

Producto del análisis anteriormente efectuado la sección en estudio presenta las siguientes fortalezas a nivel administrativo:

Tabla 11. Fortalezas de los procesos administrativos

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN
<i>Fortalezas</i>	<i>Fortalezas</i>
1. Diseño de planeación estratégica	1. Buen sistema de comunicación
2. Objetivos claros y mensurables a nivel estratégico	2. Asignación de labores
3. Adecuada estructura organizacional	3. Definición formal de organigrama y estructura organizacional
4. Toma de decisiones racionales	4. Diseño de manual de funciones
5. Compromiso de la jefatura por cumplir con los tiempos de ejecución de cada proyecto	5. Conocimiento de la conformación de los departamentos
DIRECCIÓN	CONTROL
<i>Fortalezas</i>	<i>Fortalezas</i>
1. Prioridad al trabajo en equipo	1. Monitoreo continuo en el cumplimiento de objetivos y metas
2. Bajo nivel de ausentismo	2. Se cuenta con documentación cronológica y consecutiva de las actividades realizadas
3. Trabajadores identificados con la entidad	3. Control de la información manejada
4. Excelente relación con jefes	4. Realización de informes de actividades
5. Evaluación continua de la eficacia y eficiencia	5. Control y buen manejo de presupuesto

Nota. Fuente propia.

Debilidades en los procesos de planeación, organización, dirección y control de la sección de bienestar y urgencia médica del senado de la república

Producto del análisis anteriormente efectuado la sección en estudio presenta las siguientes debilidades a nivel administrativo:

Tabla 12. Debilidades de los procesos administrativos

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN
<i>Debilidades</i>	<i>Debilidades</i>
1. Toma de decisiones centralizada	1. Escasa delegación de funciones
2. No se definen colectivamente planes de trabajo	2. Espacio físico no definido plenamente
3. No existe un departamento de planeación formal	3. Falta de insumos y equipos
4. No se plantean objetivos tácticos de trabajo	
DIRECCIÓN	CONTROL
<i>Debilidades</i>	<i>Debilidades</i>
1. Inadecuada utilización de habilidades y destrezas del personal	1. Falta de estándares de control para evaluación de desempeño
2. Falta de programas de capacitación que promuevan el desarrollo de las capacidades del personal	2. Falta de control en el tiempo estipulado para la realización de cada actividad
3. No son respetados los espacios de esparcimiento	3. Falta de controles anticipados de las actividades que se realizan
4. Inconformidad por modalidad de contratación	

Nota. Fuente propia.

Capítulo 3. Diseño de planes de acción orientados al mejoramiento continuo de los procesos administrativos de la sección de bienestar y urgencia médica del senado de la república

Con fundamento al estudio de la variable de la investigación y las conclusiones emitidas en cada cuestionario realizado, en relación a la gestión administrativa de la sección en estudio, es preciso definir las recomendaciones para que la entidad logre mayores niveles de eficiencia y eficacia, basados en el mejoramiento administrativo. Así, las sugerencias que se hacen radican en los siguientes puntos:

Tabla 13. Diseño de propuestas que conducirán a mejorar la gestión administrativa de la sección de bienestar y urgencia médica del senado de la república

ETAPA	RESPONSABLE	FACTOR A MEJORAR	ACCIÓN CORRECTIVA	IMPACTO
Planeación	Directora Administrativa y Jefe de Sección	Toma de decisiones centralizada	Organización funcional donde se aplique la descentralización de la autoridad	Aporte de niveles inferiores Mayor motivación por parte de los empleados Delegación de autoridad Mayor flujo de información, cooperación y comunicación
Organización	Jefe de Sección	Escasa delegación de funciones		
Planeación	Jefe de Sección	No existe un departamento de planeación formal No se plantean objetivos tácticos de trabajo	Creación de área formal de planeación dentro de la sección por parte de los mismos miembros.	Preparación, seguimiento y evaluación de resultados Actualización de manuales de funciones y procedimientos

		No se definen colectivamente planes de trabajo		Creación de planes, programas, proyectos para el desarrollo y crecimiento empresarial
Organización	Directora de Seguridad y Salud en el trabajo	Falta de insumos y equipos	Comité de seguridad, organización y salud	Incremento de eficiencia en las actividades Control de recursos e insumos Trabajo bajo mejores condiciones laborales Reorganización adecuada del espacio de trabajo
Dirección		Inadecuada utilización de habilidades y destrezas del personal	Plan desarrollo de vida	Fortalecimiento de capacidades laborales por medio de evaluaciones, seguimiento y plan de capacitación
	Jefe de Sección	No son respetados los espacios de esparcimiento	Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización	Ofrecer espacios de esparcimiento
Control	Jefe de Sección	Falta de mecanismos de control anticipados Falta de estándares de control	Análisis de gestión administrativa periódica Implementación de estándares de desempeño	Anticipación de desviaciones Contribuir a la mejora de desempeño Identificar posibilidades de ascenso y mayores responsabilidades

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

La sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República es un área estable con buena administración liderada por un jefe con gran trayectoria en el Senado de la República, quien orienta las estrategias de funcionamiento con base en su preparación académica y reconocida experiencia, lo cual le permite seguir creciendo y desarrollándose de una manera adecuada.

A partir del estudio de la variable de investigación y los resultados emitidos, y en relación a la gestión administrativa de la sección en estudio, es preciso definir las conclusiones a las que se llega como también aquellas acciones recomendadas para lograr mejoras en los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control.

1. La sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República cuenta con una organización jerárquica la cual empieza en la jefe de turno, matizada por la obligación de respetar las normas y procedimientos constitucionales establecidos.

2. Es adecuado considerar la implementación de estándares de desempeño actualizados con el fin de hacer seguimiento al rendimiento de trabajo del personal que conforma la sección.

3. Con el fin de mejorar la calidad de la sección en estudio, es clave establecer medidas o sistemas de control interno para evitar la presentación de problemas en la sección.

Recomendaciones

1. Estudiar la posibilidad de administrar bajo estrategias gerenciales modernas, donde la toma de decisiones no esté centralizada solo en los directivos, sino que sea integral, con el apoyo de todo el personal.

2. Apertura de un departamento de planificación con el fin de que sean diseñados planes más efectivos.

3. Diseñar un sistema de control de costos y establecer patrones, formalmente escritos, para determinar los márgenes de utilidad y establecer mejores políticas de control y seguridad en la sección de Bienestar y Urgencia Médica.

4. Aplicar un análisis de gestión administrativa periódicamente, de forma global o por persona miembro de la sección, como herramienta de control interno que contribuya a detectar y obtener soluciones oportunas.

5. Establecer un programa de reconocimiento para el personal sobresaliente en cada frente de trabajo con el fin de brindar incentivos que motiven el cumplimiento de las tareas.

6. Proponer un plan de desarrollo de vida a los trabajadores de manera que sientan y se note el progreso de los miembros junto al de la sección.

7. Conciliar la vida personal de los trabajadores con la vida laboral a través de entrevistas periódicas por parte de las directivas.

Finalmente, reconociendo las fortalezas en los procesos de planeación, organización, dirección y control de la sección de Bienestar y Urgencia Médica del Senado de la República, se hace fundamental además corregir aquellos aspectos que pueden presentar inconsistencias para el buen desempeño administrativo; por lo que se diseñaron propuestas de mejoramiento continuo. Esto, con el propósito de visualizarlos de una manera organizada, como atenderlos y principalmente identificar el impacto esperado por su implementación. Consecuentemente, dichas propuestas serán de ayuda en la gestión administrativa de la sección en estudio y marcarán un cambio en los resultados que diariamente se observan en sus funciones.

Bibliografía

- Ackoff, R. L. (2002). *El paradigma de Ackoff*. Michigan: The University of Michigan.
- Aguilera, E. (03 de 05 de 2013). <http://edilbertoruizaguilera.blogspot.com>. Recuperado el 01 de 03 de 2019, de <http://edilbertoruizaguilera.blogspot.com>: <http://edilbertoruizaguilera.blogspot.com/2012/05/la-direccion-en-el-proceso.html>
- Arndt, P. (2005). *Just In Time. El sistema de producción Justo a Tiempo*. Murcia: GRIN Verlag.
- Boland, L. C. (2007). *Google Libros*. Recuperado el 10 de 03 de 2019, de Google Libros: <https://books.google.com.co/books?id=2NMedAshxncC&printsec=fro&hl=es>
- Chiavaneto, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: Mac Graw Hill. Interamericana. Séptima Edición.
- Congreso de la República. (s.f. de s.f. de s.f.). *Senado de la República*. Recuperado el 03 de 03 de 2019, de Senado de la República: <http://www.senado.gov.co/mision/item/26452-el-plan-estrategico-del-senado-de-la-republica-en-busca-del-fortalecimiento-institucional>
- Congreso de la República. (s.f. de s.f. de s.f.). *Senado de la República de Colombia*. Recuperado el 10 de 03 de 2019, de Senado de la República de Colombia: www.senado.gov.co
- Congreso de la República. (s.f. de s.f. de s.f.). *Senado de la República de Colombia*. Recuperado el 04 de 03 de 2019, de Senado de la República de Colombia: <http://www.senado.gov.co/el-senado/historia>
- Congreso de la República. (s.f. de s.f. de s.f.). *Senado de la República de Colombia*. Recuperado el 17 de 03 de 2019, de Senado de la República de Colombia: <http://www.senado.gov.co/mesa-directiva/presidencia/item/222>
- Dario Hurtado Cuartas . (07 de 2008). *Google Books*. Recuperado el 17 de 03 de 2019, de Google Books: <https://books.google.com.co/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA5&dq=principios+de+administracion+dario+hurtado&hl=en&sa=X&ei#v=onepage&q=principios%20de%20administracion%20dario%20hurtado&f=false>
- Federico Gan Bustos, J. T. (01 de 01 de 2013). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santo.

- Flores, A. (05 de 02 de 2009). *Gestión Administrativa* 6. Recuperado el 15 de 03 de 2019, de Gestión Administrativa 6: <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la metodología de la investigación*. Editorial Brujas.
- Gutiérrez, C. (2006). *Administración y calidad*. México: Editorial Limusa. Séptima Edición.
- Lobato, L. y. (2004). *Investigación comercial*. Madrid, España.: Thomson.
- Luz Angela Cortés Escobar, G. M. (10 de 08 de 2010). *www.yumpu.com*. Recuperado el 09 de 03 de 2019, de *www.yumpu.com*: <https://www.yumpu.com/es/document/view/32485185/plan-de-mejoramiento-administrativo-y-operativo-de-la-ips-los->
- Núñez, L. H. (2012). *Prezi.com*. Recuperado el 10 de 03 de 2019, de Prezi.com: <https://prezi.com/lrbfg-gxh0rl/proceso-administrativo/>
- Órnelas, M. T. (06 de 2003). *Universidad Autónoma de Nuevo León*. Recuperado el 09 de 03 de 2019, de Universidad Autónoma de Nuevo León: <http://eprints.ua.nl.mx/1398/1/1020149295.pdf>
- Palma, H. G. (15 de 05 de 2011). *Repositorio Universidad Autónoma del Caribe*. Recuperado el 07 de 04 de 2019, de Repositorio Universidad Autónoma del Caribe: <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1628>
- Rodriguez, M. E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Tabasco, México: Crítica.
- Senado de la República de Colombia. (s.f. de s.f. de s.f.). *Senado de la República*. Recuperado el 18 de 03 de 2019, de Senado de la República: <http://www.senado.gov.co/mesa-directiva/presidencia/item/222>
- Stoner, J. y. (1999). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Sexta Edición.

Suárez, M. F. (30 de 01 de 2007). *EL KAIZEN. La Filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total*. México DF: Panorama Editorial.

Summers, D. D. (2006). *Administración de Calidad*. México: Pearson Educación.

Trejo, R. (17 de 08 de 2012). *www.academia.edu*. Recuperado el 18 de 04 de 2019, de *www.academia.edu*: https://www.academia.edu/8863432/Qu%C3%A9_es_el_MOF

Universidad de los Andes. (s.f. de s.f. de s.f.). *Congreso Visible*. Recuperado el 2 de 3 de 2019, de *Congreso Visible*: <https://congresovisible.uniandes.edu.co/democracia/congreso/funciones/>

Valencia, J. A. (2014). *Planeación, Diseño y Layout de Instalaciones: Un enfoque por competencias*. México DF: Grupo Editorial Patria.

Vicerrectoría de Docencia Universidad de Antioquia. (2006). *Acciones de Mantenimiento y mejoramiento institucional*. Medellín.