

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO



**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



TESIS DE GRADO

**MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA CLÍNICA DE
ESPECIALIDADES SALUD-CARD, DEL CANTÓN BUENA FÉ,
PROVINCIA DE LOS RÍOS.**

AUTORA

Leonor Dusmila Canales Orobio

DIRECTORA

Ing. Karina Alexandra Plua Panta, MSc.

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2012

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO



UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA MODALIDAD SEMIPRESENCIAL CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



TESIS DE GRADO

MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES SALUD- CARD, DEL CANTÓN BUENA FÉ, PROVINCIA DE LOS RÍOS.

Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la
Unidad de Estudios a Distancia como requisito previa la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL ESPECIALIDAD RECURSOS HUMANOS

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Lic. Ramona Soledad Montes Vélez, M.Sc. _____

PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

Ing. Elsa Leuvany Álvarez Morales, M.Sc. _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Dominga Ernestina Rodríguez Angulo, M.Sc. _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Karina Alexandra Plua Panta, MSc. _____

DIRECTORA DE TESIS

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2012

CERTIFICACIÓN

Ing. Karina Alexandra Plua Panta, MSc. Directora de Tesis, certifico: Que la egresada **Leonor Dusmila Canales Orobio**, realizó la Tesis de Grado, titulada: **MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES SALUD-CARD, DEL CANTÓN BUENA FÉ, PROVINCIA DE LOS RÍOS**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Karina Alexandra Plua Panta, MSc.

DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN

Yo, **Leonor Dusmila Canales Orobio**, con C.C. N° **120345909-2**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente de este trabajo, a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Estudios a Distancia, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Leonor Dusmila Canales Orobio

DEDICATORIA

Con mucho amor a Dios, por mantenerme sana, tanto física como intelectualmente, dándome la sabiduría y capacidad necesaria para alcanzar mis metas y obtener logros importantes que aporten al desarrollo de la sociedad y bienestar de la misma.

A mi hija Valeria, quien fue la fuente de inspiración para alcanzar mis metas y ser un ejemplo para ella.

A mi familia, por su apoyo incondicional, el cual ha sido un aporte valioso en mi carrera y formación profesional.

Leonor

AGRADECIMIENTO

A la Unidad de Estudios a Distancia de la UTEQ, por haberme dado la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y formarme en el ámbito profesional.

Al Ing. Roque Vivas Moreira, M.Sc. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su aporte a la educación superior.

A la Ing. Guadalupe Murillo Campuzano, M.Sc. Vicerrectora Administrativa de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su apoyo moral que motivó a continuar con los estudios superiores.

Al Ec. Roger Yela Burgos, M.Sc. Director de la Unidad de Estudios a Distancia, por la gestión realizada.

Al Lcdo. Francisco Liberio Roca, M.Sc. Coordinador de la Carrera Ingeniería Comercial, por su labor como Coordinador.

A la Ing. Karina Alexandra Plua Panta, MSc. Directora de Tesis, por impartir sus sabias enseñanzas y guiarme en el presente trabajo investigativo.

Al Dr. Fleishman Jiménez y Dra. Dayli Barraza, propietarios de la Clínica Salud-Card, por proveerme la información necesaria, para la elaboración de la presente investigación.

A todas las personas que aportaron con sus ideas y conocimiento para realizar el presente trabajo investigativo.

ÍNDICE GENERAL

Contenidos	Pág.
Portada	i
Miembros del Tribunal	ii
Certificación	iii
Declaración	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Índice General.....	vii
Índice de Cuadro.....	xii
 I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.2. Formulación del Problema	3
1.3. Delimitación del Problema	3
1.4. Justificación y Factibilidad.....	3
1.5. Objetivos	4
1.5.1 General	5
1.5.2 Específicos.....	5
1.6. Hipótesis	5
 II. REVISIÓN LITERATURA	6
2.1. Manual de Funciones.....	6
2.1.1. Objetivos del manual.	6
2.1.2. Ventajas y desventajas.	8
2.1.3. Aspectos relevantes de un manual de funciones.....	9
2.1.3.1. Descripción básica del cargo.	10
2.1.3.2. Objetivo estratégico del cargo.	10
2.1.3.3. Funciones básicas.	10
2.1.3.4. Personal relacionado con el cargo.	11
2.1.3.5. Perfil del cargo.....	11

2.1.4. Elaboración del manual de funciones.	12
2.2. Manuales Generales.	13
2.2.1. Manuales generales de organización.	13
2.2.2. Manuales generales de procedimientos.	13
2.2.3. Manual general de políticas.	13
2.3. Manuales Específicos.	13
2.3.1. Manual específico de reclutamiento y selección.	13
2.3.2. Manual específico de políticas de personal.	14
2.3.3. Manual específico de procedimientos de tesorería.	14
2.4. Estructura Organizacional.	14
2.4.1. El organigrama.	14
2.4.1.1. Requisitos que debe tener un organigrama.	16
2.4.1.2. Técnicas para la creación de un organigrama.	17
2.4.1.3. Finalidad de los organigramas.	17
2.4.1.4. Funciones de los organigramas.	17
2.4.1.4.1. Para la ciencia de la administración.	17
2.4.1.4.2. Para el área de organización y sistema.	18
2.4.1.4.3. Para el área de administración de personal.	18
2.5. Administración.	18
2.5.1. Proceso administrativo.	18
2.5.1.1. Planificación.	19
2.5.1.2. Organización.	19
2.5.1.3. Dirección.	19
2.5.1.4. Coordinación.	19
2.5.1.5. Control.	19
2.6. Desarrollo Organizacional.	20
2.7. Administración del Talento Humano	20
2.8. Niveles Jerárquicos.	21
2.9. Desempeño Laboral.	21
2.10. Cliente.	21
2.11. Especialidades Médicas.	21
2.12. Clínica.	22

2.13. Paciente	22
2.14. Médico.	23
2.15. Servicio	23
2.16. Calidad de Servicio	23
2.17. Servicios de una Clínica.....	24
2.18. Enfermera	24
2.19. Auxiliar de enfermería.....	25
 III. MATERIALES Y MÉTODOS	26
3.1. Localización y Duración de la Investigación.....	26
3.2. Materiales y Equipos.....	26
3.3. Tipos de Investigación	27
3.3.1. De campo.....	27
3.3.2. Descriptiva	27
3.3.3. Bibliográfica documental	27
3.3.4. Aplicada	28
3.4. Métodos de Investigación	28
3.4.1. Inductivo.....	28
3.4.2. Deductivo.	28
3.4.3. Estructural – sistémico.....	28
3.4.4. Analítico.	28
3.5. Fuentes de Investigación.	29
3.5.1. Primaria.....	29
3.5.2. Secundaria.....	29
3.6. Técnicas e Instrumentos de Evaluación.	29
3.6.1. Técnicas.....	29
3.6.1.1. Observación directa.	29
3.6.1.2. Encuesta.	29
3.6.1.3. Entrevistas.	30
3.7. Población y Muestra.	30
3.8. Procedimientos Metodológicos.	31
3.8.1. Etapas del proceso metodológico.	31

3.8.2. Metodología – Propuesta para elaborar el manual de funciones.	32
---	----

IV. RESULTADOS.....34

4.1. Análisis de las Encuestas Aplicadas al Personal de la Clínica	34
4.1.1. Conocimiento del manual de funciones	34
4.1.2. Tenencia de orgánico – funcional que regule las actividades	34
4.1.3. Actividades y responsabilidades del personal.....	35
4.1.4. Instrucciones específicas sobre las actividades a realizar	35
4.1.5. Perfil para el cargo a desempeñar en la clínica	36
4.1.6. Incumplimiento de funciones.....	36
4.1.7. Adaptación al ambiente laboral.....	37
4.1.8. Similitud de funciones en la clínica	37
4.1.9. Tenencia de título profesional	38
4.1.10. Limitaciones en el desarrollo de las funciones.....	38
4.1.11. Diseño de manual de funciones.....	39
4.2. Análisis de la Entrevista Aplicada al Administrador de la Clínica	
Salud-Card.....	40
4.3. Puestos de Trabajo.....	42
4.4. Organigrama Estructural de la Clínica Salud-Card.	43
4.5. Clasificación de Funciones.	44

V. DISCUSIÓN.....48

VI. CONCLUSIONES.....50

VI. RECOMENDACIONES51

VIII. PROPUESTA52

8.1. Título.....	52
8.2. Introducción.	52
8.3. Justificación.	52
8.4. Objetivos.....	53
8.4.1. General.....	53
8.4.2. Específicos.	53

8.5. Ubicación Sectorial.	54
8.6. Desarrollo de la Propuesta.....	54
8.6.1. Presentación.	54
8.6.2. Alcance.	54
8.6.3. Base Legal.	54
8.6.3.1. Constitución de la República del Ecuador.....	55
Sección séptima: Salud.	55
8.6.3.2. Ley de ejercicio profesional de las enfermeras y enfermeros del Ecuador.....	55
8.6.3.3. Código de ética médica.....	56
8.6.3.4. Ley orgánica de salud.	56
8.6.3.5. Ley orgánica del sistema nacional de salud definición, ámbito de aplicación, finalidad, principios y objetivos.....	56
8.6.4. Visión y Misión.	56
8.6.4.1. Visión.	56
8.6.4.2. Misión.....	56
8.6.5. Organigrama Estructural (Propuesto).	57
8.6.5. Organigrama Funcional (Propuesto).....	58
8.6.6. Descripción y análisis de puestos y funciones.	59
8.6.6.1. Gerente General.	59
8.6.6.2. Gerente administrativo.	61
8.6.6.3. Asesor Jurídico.	63
8.6.6.4. Secretaria.....	64
8.6.6.5. Contador.	66
8.6.6.6. Auxiliar contable.....	68
8.6.6.7. Administrador de talento humano.	70
8.6.6.8. Recepcionista.	72
8.6.6.9. Mensajero.	74
8.6.6.10. Chofer.	75
8.6.6.11. Guardia.	77
8.6.6.12. Conserje.....	78
8.6.6.13. Farmacéutico.	80

8.6.6.14. Coordinadora Médica.....	82
8.6.6.15. Jefe de Laboratorio.	84
8.6.6.16. Laboratorista.	86
8.6.6.17. Auxiliar de Laboratorio.	88
8.6.6.18. Médico.	90
8.6.6.19. Enfermera.	92
8.6.6.20. Auxiliar de Enfermería.....	95
8.7. Impacto.	97
8.8. Evaluación.	98
 IX. RESUMEN.....	 99
X. SUMMARY	101
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	103
XII. ANEXOS	106

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Pág.
1. Conocimiento del manual de funciones.....	34
2. Tenencia de orgánico – funcional que regule las actividades	34
3. Actividades y responsabilidades del personal.	35
4. Instrucciones específicas sobre las actividades a realizar.	35
5. Perfil para el cargo a desempeñar en la clínica.....	36
6. Incumplimiento de funciones.	36
7. Adaptación al ambiente laboral.	37
8. Similitud de funciones en la clínica.....	38
9. Tenencia de título profesional.	38
10. Limitaciones en el desarrollo de las funciones.	39
11. Diseño de manual de funciones.	39
12. Análisis de los resultados de la entrevista.....	40
13. Clasificación de funciones según el puesto de trabajo	44
14. Matriz de impacto de la implementación del manual de funciones.....	96

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial se requiere de un cambio en el estilo de gestión del talento humano, el mismo que presenta diferentes necesidades y perspectivas, el cual debe adaptarse a los avances e innovaciones en el campo empresarial, a fin de optimizar el desarrollo de las organizaciones con equipos de trabajo de alto rendimiento y que llenen las expectativas de una empresa.

En el Ecuador, muchas compañías y organizaciones, debido a la necesidad de controlar y optimizar el talento humano, han recurrido a diseñar un manual de funciones, ya que el desarrollo y crecimiento empresarial lo requiere. El fin de este manual es adecuar y adaptar al personal a las acciones de la empresa, según sea su actividad.

En el cantón Buena Fé, la mayoría de las empresas y organizaciones carecen de este instrumento, por ello existe problemas en el plano administrativo, comercial y económico, debido a la inexistencia de un manual de funciones que le permita normalizar las funciones del personal.

La Clínica de Especialidades Salud-Card del cantón Buena Fé, presenta falencias en su organización, debido a que el talento humano no posee una herramienta que determine y regule el accionar del personal, acorde a las funciones y actividades que se desarrollan en dicha organización.

El propósito de la investigación fue la de elaborar un Manual de Funciones para la Clínica de Especialidades Salud-Card; con el fin de mejorar la calidad de atención y servicios, además se considera indispensable fijar y optimizar el desarrollo de las actividades, con el propósito de organizar y optimizar el accionar del personal. El manual fue elaborado conforme a Principios y Normas de la Organización, con el propósito de definir la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo, el mismo que debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de la Organización.

1.1. Planteamiento del Problema.

Globalmente las operaciones administrativas y vanguardistas vienen a convertirse en procedimientos tradicionalistas que en transcurso del tiempo se van variando de acuerdo al accionar mismo de las tareas habituales; el creciente grado de profesionalismo, como resultado de la segmentación del trabajo, hace necesario el uso de un instrumento que funde los lineamientos en el proceso de cada actividad dentro de una organización, lo cual hace necesario la elaboración de manuales funcionales o procedimentales, considerados como una alternativa para solventar los problemas que se presentan en la estructura organizacional; estos son de gran provecho en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción.

En la Clínica de Especialidades Salud-Card, existen problemas que inciden en el desarrollo funcional del talento humano, debido a que el personal no conoce con exactitud sus funciones, lo cual genera distorsiones al momento de tomar decisiones importantes. Así mismo estas falencias han generado un bajo rendimiento del personal, producto de ello es la escasa atención y servicio.

Actualmente en la Clínica de Especialidades Salud-Card, no existe un instrumento o herramienta que muestre y determine las funciones, actividades y responsabilidades que deben ser cumplidas por el talento humano de la empresa y la forma en que deben ser realizadas ya sea, conjunta o individualmente.

La inexistencia de un sistema operante que detalle y describa los objetivos, funciones, mando y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura organizacional de la Clínica, no permite instruir al talento humano sobre los distintos aspectos corporativos, lo que hace desconocer las obligaciones de cada empleado, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias, mala o deficiente atención en dicha organización.

1.2. Formulación del Problema.

¿De qué forma la inexistencia de un manual de funciones incide en el desempeño laboral del talento humano en la Clínica de Especialidades Salud-Card del cantón Buena Fé, provincia de Los Ríos?

1.3. Delimitación del Problema.

Campo de Acción: Procesos administrativos del Talento Humano.

Objeto de estudio: Manual de Funciones.

Lugar: La investigación se la efectuó en la Clínica de Especialidades Salud-Card, ubicada en el cantón Buena Fé, provincia de Los Ríos.

Tiempo: La presente investigación tuvo una duración aproximada de 180 días, correspondiente al año 2011-2012.

1.4. Justificación y Factibilidad.

El presente trabajo, se lo realizó con el fin de solventar los problemas que se presentan en los Directivos de la Clínica de Especialidades Salud-Card, elaborando un Manual de Funciones, que defina claramente los puestos de trabajo y optimice el accionar del personal.

Fue importante identificar los puestos de trabajo, que conforma la estructura organizacional de la Clínica, además es necesario clasificar las funciones del personal que labora en los puestos identificados, con el fin de diseñar la estructura orgánica - funcional, estableciendo los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos por la organización.

El manual cumplirá la función de disipar toda duda existente, tanto en autoridades como en empleados en general, en el momento de enfrentarse a diferentes problemas laborales o cuando se necesita conocer claramente la función que cada uno de los empleados desempeñan en la Clínica.

Resume las ideas que la entidad tiene que reflejar día a día para lograr el correcto funcionamiento y organización en sus distintos puestos, siendo esto el punto de partida, para cumplir el objetivo, que toda persona pueda acceder a esta ayuda laboral y así enriquecer sus conocimientos para poder decidir, capacitar, comunicar etc. y así lograr éxito dentro de esta organización.

Los beneficiarios del presente estudio, serán; el talento humano de la Clínica de Especialidades Salud-Card y la comunidad del cantón Buena Fé, ya que mediante la elaboración de un Manual de Funciones se espera remediar el problema general planteado, así también mejorar la atención y servicio.

La estructuración y estudio es factible, porque se emplearon los recursos necesarios para establecer la investigación documental y de campo, además se contó con el apoyo de la Clínica de Especialidades Salud-Card, que permitió realizar este estudio, lo cual es un aporte indispensable y beneficio que suplirá las necesidades que presenta la empresa, en cuanto a la organización y funciones del talento humano se refiere.

1.5. Objetivos.

1.5.1. General.

Elaborar un Manual de Funciones para mejorar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de la Clínica de Especialidades Salud-Card, cantón Buena Fé, provincia de Los Ríos.

1.5.2. Específicos.

- ✓ Diagnosticar la situación actual del talento humano de la Clínica de Especialidades Salud-Card.
- ✓ Establecer la estructura organizativa y funcional de la Clínica de Especialidades Salud-Card.
- ✓ Diseñar el Manual de Funciones para la Clínica de Especialidades Salud-Card.

1.6. Hipótesis.

La elaboración del Manual de Funciones permite determinar las funciones del personal que labora en distintas áreas de la Clínica de Especialidades Salud-Card.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Manual de Funciones.

ZAMBRANO (2008). Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección.

ARBOLEDA (2005). Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos.

Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

2.1.1. Objetivos del manual.

AMADOR (2006). Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de un manual de funciones destacan:

- a) Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.

- b)** Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- c)** Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- d)** Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- e)** Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- f)** Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- g)** Interviene en la consulta de todo el personal.
- h)** Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- i)** Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- j)** Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- k)** Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- l)** Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- m)** Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- n)** Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- o)** Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- p)** Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- q)** Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- r)** Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- s)** Proporcionar información básica para la planeación y creación de reformas administrativas.

2.1.2. Ventajas y desventajas.

DENTON (2007). El manual de funciones presenta ciertas ventajas y desventajas:

Las ventajas de contar un manual de funciones son:

- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

Las desventajas son:

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.
- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

2.1.3. Aspectos relevantes de un manual de funciones.

ZULOAGA (2008). La existencia y desarrollo de un manual de funciones no depende del tipo de sociedad (limitada o anónima, etc.). La finalidad de este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá:

- Definir estructura organizacional de la empresa.

- Definir la denominación y número de cargos que conformaran la estructura.
- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.
- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
- Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

Para estructurar el manual de funciones se debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos fundamentales:

2.1.3.1. Descripción básica del cargo.

ZULOAGA (2008). La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

2.1.3.2. Objetivo estratégico del cargo.

ZULOAGA (2008). En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo. Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

2.1.3.3. Funciones básicas.

FAJARDO (2006). En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos.

Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

2.1.3.4. Personal relacionado con el cargo.

FAJARDO (2006). En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.

2.1.3.5. Perfil del cargo.

FAJARDO (2006). En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el

perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.

Adicionalmente, después de conseguir el empleado más adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado (relación hombre – cargo), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar al empleado con su cargo.

2.1.4. Elaboración del manual de funciones.

ARBOLEDA (2005). En segundo lugar, el manual de funciones y responsabilidades es algo crítico y por lo tanto no debe dar espera su puesta en marcha. Este manual es muy importante diseñarlo debido a dos aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos. En segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada. Esto es útil para poder detectar en que momento un cargo está saturado de funciones, o ya no se requiere, o se debe modificar, o se debe reestructurar una sección de la empresa para adecuarla a las nuevas condiciones de la compañía.

En las labores cotidianas de un trabajador se hace necesario que las funciones básicas de su cargo sean de su conocimiento. Por lo tanto en el posicionamiento de un empleado, después de conocer su carta de funciones, responsabilidades y su interacción en la empresa, se debe seguir con una breve inducción en el cargo y un recorrido por las dependencias que de una u otra manera tendrán que ver con la ejecución de sus actividades.

2.2. Manuales Generales.

FERMIN (2010). Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

2.2.1. Manuales generales de organización.

FERMÍN (2010). Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

2.2.2. Manuales generales de procedimientos.

FERMÍN (2010). Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

2.2.3. Manual general de políticas.

FERMÍN (2010). Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud en dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

2.3. Manuales Específicos.

2.3.1. Manual específico de reclutamiento y selección.

GEORGE (2006). Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

2.3.2. Manual específico de políticas de personal.

GEORGE (2006). Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

2.3.3. Manual específico de procedimientos de tesorería.

GEORGE (2006). Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.

El autor afirma "Muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales".

2.4. Estructura Organizacional.

ZAMORA (2006). La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

2.4.1. El organigrama.

MELINKOFF (2006). Organigrama (órgano = órgano u organismo + grama = gráfico) es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional.

La representación gráfica de la línea gerencial, operativa, de la empresa, se define como organigrama. El organigrama refleja cómo van a intercomunicarse las distintas funciones empresariales y, dentro de ellas, las diferentes subfunciones.

Naturalmente cada empresa tendrá su propia organización y, consecuentemente, su propio organigrama, que quedara establecido de acuerdo con la dimensión de la misma. A si mismo cada, cada empresa habrá previsto su organización en función de su escritura.

Es la gráfica estadística, esto corresponde a la radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica. También son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

RAMÍREZ (2006). Es el esquema de la organización; el cual se simboliza con rectángulos que indican las diferentes áreas de la empresa. Es el modelo bidimensional de la estructura organizativa, que permite su fácil visualización así como la interpretación de la posición resultante en dicha división, de acuerdo con el propio código de la organización.

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción practica. Son la representación gráfica de la estructura de una organización, en donde se pone de manifiesto la relación existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa a cada cargo.

Los organigramas son considerados instrumentos auxiliares del administrador, sirviéndole de análisis teórico y práctico de la organización. A través de ellos se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

2.4.1.1. Requisitos que debe tener un organigrama.

MELINKOFF (2006). La estructura de la organización (relación o subordinación existentes entre las unidades organizativas).

- ✓ Los aspectos más importantes de la organización.
- ✓ Las funciones.
- ✓ Las relaciones entre las unidades estructurales.
- ✓ Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- ✓ Las comunicaciones y sus vías (forma en cómo establecen las comunicaciones).
- ✓ Las vías de supervisión.
- ✓ Los niveles y los estratos jerárquicos.
- ✓ Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.
- ✓ Las unidades de categoría especial.

2.4.1.2. Técnicas para la creación de un organigrama.

MELINKOFF (2006). Muestra las siguientes Técnicas:

- ✓ Las casillas deben ser rectangulares.
- ✓ Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
- ✓ Las líneas de nivel son siempre horizontales.
- ✓ A las unidades de mando, las líneas de mando les caen siempre en forma vertical y por el lado superior del rectángulo.
- ✓ Para los organigramas consultivos la línea que indica su relación de dependencia, es horizontal, tocándose por los lados menores del rectángulo.
- ✓ Al construir un organigrama se debe tener presente:
- ✓ Delimitar con precisión las unidades o Dependencias.
- ✓ Señalar de la forma más completa las relaciones existentes.

- ✓ Escribir correctamente el nombre de las Unidades o Dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
- ✓ Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones.
- ✓ Línea o Ejecución: Línea de mando debe caer verticalmente.
- ✓ Estado Mayor o Staff: La línea que indica su relación es horizontal.
- ✓ Línea Punteada: Para indicar relaciones de Coordinación.
- ✓ Línea Quebrada: Representa discontinuidades.
- ✓ Las unidades que no tienen claramente definidas su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial.
- ✓ Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.
- ✓ Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente.

2.4.1.3. Finalidad de los organigramas.

VILLACÍS (2005). Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.

Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:

- ✓ Los cargos existentes en la compañía.
- ✓ Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- ✓ Como la autoridad se le asigna a los mismos.

2.4.1.4. Funciones de los organigramas.

2.4.1.4.1. Para la ciencia de la administración.

VILLACÍS (2005). Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Por consiguiente, administrar una empresa equivale a regir la misma, a dirigirla y esa misión compete al empresario, al gestor y administrador de la empresa al gerente.

2.4.1.4.2. Para el área de organización y sistema.

VILLACÍS (2005). Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

2.4.1.4.3. Para el área de administración de personal.

VILLACÍS (2005). El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la elaboración, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

2.5. Administración.

BRAVO (2008). Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

2.5.1. Proceso administrativo.

BRAVO (2008). El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la admón. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

2.5.1.1. Planificación.

BRAVO (2008). Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

2.5.1.2. Organización.

BRAVO (2008). Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

2.5.1.3. Dirección.

BRAVO (2008). Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través, de la motivación, comunicación y supervisión.

2.5.1.4. Coordinación.

BRAVO (2008). Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.

2.5.1.5. Control.

BRAVO (2008). Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

BRAVO (2008). Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o

tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

2.6. Desarrollo Organizacional.

MARTÍNEZ (2008). El desarrollo organizacional trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro.

Es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la Organización, el enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema.

2.7. Administración del Talento Humano.

VERA (2007). Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general.

Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

2.8. Niveles Jerárquicos.

YELA (2007). La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo, independientemente de la eficiencia que pueda tener un presidente en su desempeño, este cargo posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad.

2.9. Desempeño Laboral.

SANTOS (2006). Sintéticamente diremos que el desempeño laboral, es el trabajo, para satisfacer necesidades del ser humano.

2.10. Cliente.

GARCÍA (2010). Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

2.11. Especialidades Médicas.

SERRANO (2008). Se entiende por especialidad médica a los estudios cursados por un graduado o licenciado en medicina en su período de posgrado,

que lo dotan de un conjunto de conocimientos médicos especializados relativos a un área específica del cuerpo humano, a técnicas quirúrgicas específicas o a un método diagnóstico determinado.

2.12. Clínica.

ÁLVAREZ (2008). La Clínica, la disciplina más importante del ejercicio de la Medicina y la Enfermería junto a la terapéutica, sigue los pasos de la Semiología, ciencia y arte de la medicina, en el proceso indagatorio orientado a la valoración de una situación patológica (enfermedad, síndrome, trastorno, etc.), basado en la integración e interpretación de los signos, síntomas y otros datos aportados por la anamnesis durante la entrevista clínica con el cliente, los signos de la exploración física y la ayuda de exploraciones complementarias de laboratorio y de pruebas de imagen. Con el diagnóstico de una enfermedad se pauta un tratamiento.

2.13. Paciente.

ARNAL (2011). Un paciente, además de ser lo que dicen que es los usuarios de la palabra, es lo que dice la propia palabra. La de paciente, respecto a la de enfermo es una palabra más intensa. El que tiene una enfermedad, no siempre la padece, y sobre todo no siempre sufre. Y sin embargo, paciente es el que padece. Existe la expresión hecha "paciente en los dolores". Más aún. Si en algo ha cambiado profundamente la situación del enfermo respecto a la de hace medio siglo, es en que se ha reducido de manera espectacular su sufrimiento. Se le está ganando la batalla al dolor. Si antaño se consideró condición normal del enfermo su sufrimiento, hoy se considera ésta una situación irregular y transitoria. Incluso en los enfermos terminales se considera que la eliminación del sufrimiento es la terapia más importante aunque como efecto secundario de ésta se acelere el proceso terminal.

2.14. Médico.

NINOU (2010). Un médico es un profesional que practica la medicina y que intenta mantener y recuperar la salud humana mediante el estudio, el diagnóstico y el tratamiento de la enfermedad o lesión del paciente. En palabras de Cassel Erik: "El médico pocas veces cura, algunas alivia, pero siempre debe consolar". En la lengua española, de manera coloquial, se denomina también doctor a estos profesionales, aunque no hayan obtenido el grado de doctorado.

2.15. Servicio.

CALDERÓN (2009). A nivel económico y en el ámbito del marketing, se suele entender por servicio a un cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material. Por lo tanto, quienes ofrecen servicios no acostumbran hacer uso de un gran número de materias primas y poseen escasas restricciones físicas. Asimismo, hay que resaltar que su valor más importante es la experiencia. Por otra parte, es necesario destacar que quienes proveen servicios integran el denominado sector terciario de la escala industrial.

2.16. Calidad de Servicio.

CALDERÓN (2009). Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan.

La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

2.17. Servicios de una Clínica.

ORTIZ (2009). La clínica brinda varios servicios; prevención, diagnóstico y tratamiento de diversas enfermedades apoyados con grupos de expertos que combinan sus habilidades y experiencias en la solución de problemas.

Entre los servicios que más destacan:

- Servicios de cuidado principal y urgente.
- Servicios de inmunización.
- Servicios de planificación familiar.
- Servicios de enfermedades de transmisión sexual.
- Exámenes del programa de salud y prevención de incapacidad de niños.
- Exámenes físicos.
- Servicios pediátricos.
- Servicios ortopédicos.
- Programa de Detección Temprana del Cáncer de los Senos

2.18. Enfermera.

TORRES (2010). Enfermera es aquella mujer que se dedica al cuidado personal e intensivo de un paciente, ya sea en el centro hospitalario o de salud como en su domicilio particular. La enfermera o enfermero son personas que han seguido la carrera de enfermería, dictada dentro de las facultades de

medicina y considerada una carrera universitaria a pesar de ser más corta e implicar menores conocimientos que la de medicina.

2.19. Auxiliar de enfermería.

TORRES (2010). Es aquel o aquella que auxilia (que presta asistencia, ayuda o colaboración). El término se utiliza para nombrar al funcionario técnico o administrativo de categoría subalterna.

Se conoce como auxiliar de enfermería a la persona que tiene una titulación técnica en cuidados de enfermería. Los alcances de esta profesión varían según el país, ya que el concepto se utiliza para nombrar diversos grados de capacitación.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Localización y Duración de la Investigación.

La Clínica de Especialidades Salud-Card, se encuentra localizada entre las calles Felipe Álvarez y Rodrigo Torres, cantón Buena Fé, provincia de Los Ríos. Sus propietarios son; el Dr. Fleishman Jiménez y la Dra. Daly Barraza.

La presente investigación tuvo una duración aproximada de 180 días.

3.2. Materiales y Equipos.

Materiales	Cantidad
Remas de papel A4	2
Libros	8
Folletos	5
Módulos	1
CD-RW	7
Agenda	1
Bolígrafos	5
Lápices	2
Borradores	2
Reglas	1
Carpetas	6
Anillados	6
Empastados	2
Pen driver	1
Calculadora	1
Pilas	2
Tarjetas claro de \$ 3.00	15
Cartuchos	6
Copias	1500

Equipos	Cantidad
Computador (Horas alquiler)	80
Impresora (Impresiones)	500
Escáner	1
Cámara Digital	1
Celulares	1

3.3. Tipo de Investigación.

3.3.1. De campo.

Se lo utilizó, porque fue necesario realizar un estudio de campo, mediante encuestas al personal de la Clínica de Especialidades Salud-Card. Esta información primaria conllevó a responder las interrogantes, objetivos e hipótesis planteadas en la investigación.

3.3.2. Descriptiva.

Permitió describir los problemas que se generan por la inexistencia de un manual de funciones en la organización, además se describió gráficamente los resultados del estudio de campo.

3.3.3. Bibliográfica – documental.

Consistió en la búsqueda de información científica las mismas que sirvió para estructurar el presente trabajo investigativo. Se utilizaron libros, módulo, proyectos, folletos, entre otros documentos, con el fin de citar la información teórica – bibliográfica, literatura científica, internet y textos especializados.

3.3.4. Aplicada.

Se hizo referencia a la aplicación de una propuesta para solucionar el problema y subproblemas planteados. Es decir se aplicaron los conocimientos, técnicas y destrezas adquiridas en la carrera y campo profesional para establecer el manual de funciones.

3.4. Métodos de Investigación.

3.4.1. Inductivo.

Permitió extraer la información primaria, mediante la inducción y la aplicación de encuestas y entrevistas realizadas al personal de la clínica.

3.4.2. Deductivo.

Se aplicó este método conociendo que la Clínica de Especialidades Salud-Card, existen necesidades que se dedujo acorde a la inducción y análisis de los resultados del estudio de campo.

3.4.3. Estructural – sistémico.

Este método permitió compilar la información, para luego ordenarla, de forma que el estudiante o lector, comprenda de forma fácil, sin la necesidad de buscar otras fuentes. Además se analizó la estructura organizacional de la Clínica de Especialidades Salud-Card.

3.4.4. Analítico.

Este método permitió analizar la información recopilada para posteriormente plasmarla en este importante documento. Además se lo aplicó en el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas.

3.5. Fuentes de Investigación.

3.5.1. Primaria.

Esta fuente de información se la extrajo mediante el estudio de campo, entrevistas y encuestas, las mismas que se las realizó al personal de la Clínica.

3.5.2. Secundaria.

La información secundaria, se la citó de varias fuentes bibliográficas, como libros, módulos, folletos, documentos e internet. Información que fundamentó teóricamente el trabajo investigativo y textos especializados.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Evaluación.

3.6.1. Técnicas.

3.6.1.1. Observación directa.

Permitió conocer información real y directa sobre las tareas y actividades realizadas por el personal que labora en la Clínica de Especialidades Salud-Card.

3.6.1.2. Encuesta.

Esta técnica permitió obtener información de los empleados de la Clínica de Especialidades Salud-Card para lo cual se estructuró un cuestionario con preguntas cerradas.

3.6.1.3. Entrevistas.

Se la realizó al administrador de la Clínica de Especialidades Salud-Card, para lo cual fue necesaria la elaboración de un formulario de entrevista.

3.7. Población y Muestra.

Para la aplicación de la encuesta se consideró a las 16 personas que conforman los trabajadores y empleados de la Clínica de Especialidades Salud-Card, por considerarse un universo finito.

Cuadro 1. Población y muestra.

Personal	Cantidad
Gerente (Médico General)	1
Administrador	1
Secretaria	1
Asesor Jurídico	1
Contador	1
Farmacéutico	1
Coordinadora Médica	1
Jefe de Laboratorio	1
Auxiliar de Laboratorio	1
Médico	1
Enfermeras	2
Recepcionista	1
Mensajero – conserje	1
Chofer	1
Guardia	1
Total	16

Fuente: Clínica de Especialidades Salud-Card. 2011.

Elaborado por: Leonor Canales Orobio.

3.8. Procedimientos Metodológicos.

3.8.1. Etapas del proceso metodológico.

El proceso metodológico que se utilizó para desarrollar la presente investigación fue el siguiente:

- ✓ Se analizó la estructura organizacional, para determinar las áreas y puestos de trabajo que posee la clínica y en base a ello establecer el orgánico funcional (propuesto).
- ✓ Fue necesario estructurar un cuestionario, con preguntas de acuerdo a al objeto y necesidad de la investigación, estas se las crearan con variables con el propósito de darles varias alternativas al encuestado o entrevistado. Estas preguntas están dirigidas al personal de la Clínica de Especialidades Salud-Card, las cuales ayudarán a diseñar el estudio de campo.
- ✓ Las entrevista y encuestas, se las realizó en un horario que no incida en el desarrollo laboral de la clínica, por ello se coordinará con el Administrador de la misma, a fin de evitar contratiempos laborales.
- ✓ Se analizó la estructura orgánica – funcional de la clínica, ya que se requiere conocer los niveles jerárquicos y mediante este ir estableciendo el manual de funciones. Además se tomarán apuntes sobre las funciones y obligaciones de cada persona, según su puesto de trabajo o actividad laboral.
- ✓ Ya que es necesario fundamentar de forma teórica – científica el tema u objeto de estudio, se citó varios tema referente al manual de funciones y las normativas que se deben elaborar acorde a las necesidades de la clínica. Para ello es necesario extraer información de varios libros, folletos, módulos, modelos de estudios e internet.

- ✓ Para desarrollar y estructurar el trabajo investigativo, se emplearon los métodos; inductivo, deductivo, analítico; y los tipos de investigación, documental y de campo, los cuales permitieron extraer y analizar la información primaria y secundaria, aplicando las encuestas y entrevistas en la empresa.

Con estos recursos y métodos procedimentales, se emprendió y estructuró el estudio documental y de campo, sumando el conocimiento y destreza adquirida en el transcurso de la carrera de Ingeniería Comercial.

Según los resultados que se obtuvieron a través del estudio de campo y documental, se procedió a confeccionar el manual de funciones.

3.8.2. Metodología – Propuesta para elaborar el manual de funciones.

Organizar, integrar, estructurar y relacionar todos los recursos de una entidad y sus funciones bajo la responsabilidad y coordinación de una autoridad, con el fin de lograr sus planes y objetivos señalados, por lo tanto cuando hablamos de organización se debe tener en cuenta: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación) y, 4) Las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en una similar) y verticalmente en la estructura organizacional.

Dentro del proceso metodológico para elaborar el manual de funciones se tomó en cuenta los siguientes puntos:

- Establecer los objetivos de la clínica.
- Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- Identificar y clarificar las actividades necesarias para lograrlos.

- Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
- Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis de las Encuestas Aplicadas al Personal de la Clínica Salud-Card.

4.1.1. Conocimiento del manual de funciones.

Según el cuadro N° 1, más de la mitad del personal encuestado en la Clínica Salud-Card, indicó que sí conoce que es un manual de funciones, mientras que la minoría, optó por la opción no, afirmando que no conocen, lo cual demuestra que la mayoría del personal contratado si tiene conocimientos sobre que es un manual de funciones.

Cuadro N° 1. Conocimiento del manual de funciones.

Variables	N° Personas	Porcentaje
Si	6	37.50%
No	10	62.50%
Totales	16	100.00%

Fuente: Personal de la Clínica Salud-Card.

Elaboración: Leonor Canales Orobio.

4.1.2. Tenencia de orgánico – funcional que regule las actividades.

De acuerdo al cuadro N° 2, la totalidad del personal encuestado indica que en la Clínica Salud-Card, no ha estructurado un orgánico – funcional que regule el desarrollo de las actividad, por tal motivo se determina que la empresa carece de esta importante herramienta estratégica, para regular el desarrollo funcional y operacional de los colaboradores de la clínica.

Cuadro N° 2. Tenencia de orgánico – funcional que regule las actividades.

Variables	N° Personas	Porcentaje
Si	0	0.00%
No	16	100.00%
Totales	16	100.00%

Fuente: Personal de la Clínica Salud-Card.

Elaboración: Leonor Canales Orobio.

4.1.3. Actividades y responsabilidades del personal.

El cuadro N° 3, muestra que un porcentaje mayor del personal encuestado, en la Clínica Salud-Card, afirma no conocer documentadamente cuáles son sus responsabilidades en la clínica, mientras pocos manifestaron si conocer su responsabilidad. Esto demuestra que una parte considerable del personal carece de conocimientos en cuanto a la limitación de sus responsabilidades en sus cargos, por lo que se afirma que es producto de la inexistencia de una manual de funciones.

Cuadro N° 3. Actividades y responsabilidades del personal.

Variables	N° Personas	Porcentaje
Si	7	43.75%
No	9	56.25%
Totales	16	100.00%

Fuente: Personal de la Clínica Salud-Card

Elaboración: Leonor Canales Orobio

4.1.4. Instrucciones específicas sobre las actividades a realizar.

Según el cuadro N° 4, la mayoría del personal encuestado en la Clínica Salud-Card, indicó que en el momento que ingreso a la clínica, le dieron pocas instrucciones específicas sobre las actividades que iban a realizar, mientras que pocos indicaron que le dieron muchas. Esto indica que a la mayoría de los contratados no se les informó correcta y detalladamente cuál iba a ser su función específica en la clínica, según el puesto de trabajo.

Cuadro N° 4. Instrucciones específicas sobre las actividades a realizar.

Variables	N° Personas	Porcentaje
Pocas	10	62.50%
Muchas	6	37.50%
Ninguna	0	0.00%
Totales	16	100.00%

Fuente: Personal de la Clínica Salud-Card

Elaboración: Leonor Canales Orobio

4.1.5. Perfil para el cargo a desempeñar en la clínica.

El cuadro N° 5, indica que la mayoría del personal encuestado en la Clínica Salud-Card, al momento de ingresar a la clínica, no le solicitaron un perfil idóneo para el cargo que iba a desempeñar, mientras que pocos afirman que sí, lo cual demuestra que gran parte del personal ocupan puestos, sin valorar su perfil.

Cuadro N° 5. Perfil para el cargo a desempeñar en la clínica.

Variables	N° Personas	Porcentaje
Si	5	31.25%
No	11	68.75%
Totales	16	100.00%

Fuente: Personal de la Clínica Salud-Card.

Elaboración: Leonor Canales Orobio.

4.1.6. Incumplimiento de funciones.

En el cuadro N° 6, se observa que la mayoría del personal encuestado, siempre le ha correspondido realizar o suplir actividades de otros compañeros que lo han llevado al incumplimiento de sus funciones, mientras que varios manifestaron que casi siempre realizan otras actividades y pocos indicaron que nunca. Esto demuestra que a casi todos los empleados les ha tocado realizar otras funciones que no les corresponde, mediante el reemplazo de personas o por la irresponsabilidad de algún empleado.

Cuadro N° 6. Incumplimiento de funciones.

Variables	N° Personas	Porcentaje
Siempre	8	50.00%
Casi siempre	6	37.50%
Nunca	2	12.50%
Totales	16	100.00%

Fuente: Personal de la Clínica Salud-Card

Elaboración: Leonor Canales Orobio

4.1.7. Adaptación al ambiente laboral.

Según el cuadro N° 7, la mayoría de los colaboradores encuestados, indican que se adaptan con dificultad al ambiente laboral que le corresponde, mientras que pocos afirman que con rapidez. Esto revela que la mayoría del personal no ha logrado adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral de la clínica, debido a que no los han instruido correctamente, no les han entregado un instructivo - manual que especifique su función, desempeño y cargo.

Cuadro N° 7. Adaptación al ambiente laboral.

Variables	N° Personas	Porcentaje
Se adapta con rapidez	6	62.50%
Con dificultad	10	37.50%
Totales	16	100.00%

Fuente: Personal de la Clínica Salud-Card

Elaboración: Leonor Canales Orobio

4.1.8. Similitud de funciones en la clínica.

El cuadro N° 8, indica que la mayoría del personal encuestado, en la Clínica Salud-Card, si cree que existe similitud de funciones en la clínica, mientras que la minoría no cree que exista. Esto demuestra que en la clínica existe semejanza en el desarrollo de las funciones, lo cual puede ser un factor incisivo en ambiente laboral; por ejemplo los del área de laboratorio realizan la función de despachadores de medicamentos, las enfermeras a más de las funciones de limpieza, la utilizan en otras áreas, como recepción y administración lo cual afecta el normal desempeño de sus actividades acorde a su perfil laboral.

Cuadro N° 8. Similitud de funciones en la clínica.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	12	75.00%
No	4	25.00%
Totales	16	100.00%

Fuente: Personal de la Clínica Salud-Card

Elaboración: Leonor Canales Orobio

4.1.9. Tenencia de título profesional.

De acuerdo al cuadro N° 9, gran parte del personal encuestado en la Clínica Salud-Card, ha manifestado que si poseen títulos a nivel profesional, entre ellos los doctores(as), una enfermera en la rama de la medicina, un laboratorista, farmacéutico, abogado, ingeniero en administración de empresa y un contador (C.P.A.), mientras que los demás no son titulados. Esto indica que la mayoría del personal contratado en la clínica posee conocimientos a nivel profesional y pocos laboran de forma empírica, ya que solo han estudiado secundaria o a su vez están estudiando actualmente la universidad, entre ellos el guardia, chofer, conserje y varios auxiliares.

Cuadro N° 9. Tenencia de título profesional.

Variables	Nº Personas	Porcentaje
Si	10	62.50%
No	6	37.50%
Totales	16	100.00%

Fuente: Personal de la Clínica Salud-Card

Elaboración: Leonor Canales Orobio

4.1.10. Limitaciones en el desarrollo de las funciones.

Según el cuadro N° 10, la mayoría del personal encuestado, en la Clínica Salud-Card, indica que se han sentido limitados en el desarrollo de sus funciones, mientras que varios no y algunos afirmaron que a veces, lo cual demuestra que existe un ambiente desfavorable y que incide en el desarrollo

de las funciones de la clínica, a causa de la limitación, ya que en algunos casos ubican a una persona en un área contraria acorde a su perfil, generando limitaciones.

Cuadro N° 10. Limitaciones en el desarrollo de las funciones.

Variables	N° Personas	Porcentaje
Si	8	50.00%
No	4	25.00%
A veces	4	25.00%
Totales	16	100.00%

Fuente: Personal de la Clínica Salud-Card

Elaboración: Leonor Canales Orobio

4.1.11. Diseño de manual de funciones.

Cuadro N° 11. Diseño de manual de funciones.

Variables	N° Personas	Porcentaje
Si	15	93.75%
No	0	0.00%
Tal vez	1	6.25%
Totales	16	100.00%

Fuente: Personal de la Clínica Salud-Card

Elaboración: Leonor Canales Orobio

El cuadro N° 11, indica que la gran mayoría del personal encuestado, en la Clínica Salud-Card, si cree necesario el diseño de un manual de funciones para la clínica, mientras que solo uno afirmó que tal vez. Lo cual indica que es factible la creación de un manual de funciones para la clínica, debido a que existe la necesidad de estructurar y optimizar el desarrollo funcional de la misma.

4.2. Análisis de la Entrevista Aplicada al Administrador de la Clínica Salud-Card.

Cuadro N° 12. Análisis de los resultados de la entrevista.

Preguntas	Respuesta	Análisis
1) ¿La clínica Salud-Card, realiza sus actividades administrativas y direccionales mediante la utilización de un Manual de Funciones?	No, generalmente las actividades con direccionadas y planificadas por el Propietario de la clínica.	El administrador indica que en la clínica las actividades son direccionadas y coordinadas por el Gerente Propietario. Esto lo hace en todas las áreas o puestos de trabajo.
2) ¿En el momento en que ingresan a trabajar a la clínica, se les da instrucciones específicas acerca de las actividades que van realizar?	Sí, se le explica al contratado la función y actividades que este va realizar en la clínica.	Según el administrador al momento que se ingresa a un empleado se le explica de forma verbal las funciones y actividades que este debe efectuar, según el puesto de trabajo.
3) ¿La clínica posee un Orgánico - Funcional?	Sí, pero no bien estructurado, siempre se lo está cambiando.	De acuerdo a la respuesta del administrador, se determina que la clínica posee un orgánico – funcional, que aún le falta estructuración, de acuerdo a los puestos y personal.

4) ¿Cuáles son las áreas o secciones que conforman la estructura organizacional de la clínica?	Se las ha organizado por áreas: ✓ Admisión ✓ Caja ✓ Enfermería ✓ Secretaria ✓ Farmacia ✓ Contabilidad	El administrador indica que la clínica está estructurada por diversas áreas, como; caja, enfermería, farmacia, etc., las cuales se las ha implantado de acuerdo a las necesidades de la clínica.
5) ¿Se tiene definido el perfil de cada puesto de trabajo dentro de la clínica?	Sí, prácticamente se contrata personal de acuerdo al perfil y a las necesidades del puesto de trabajo.	Según el administrador el personal es contratado de acuerdo su perfil y a las necesidades de la clínica.
6) ¿Cree Usted que el Manual de Funciones optimizará el desempeño de las funciones de la clínica?	Sí, porque regulará el desarrollo de las funciones y se organizará correctamente a la empresa.	El encuestado, manifiesta que si es necesario el diseño e implantación de una manual de funciones, lo cual demuestra que es importante su creación.
7) ¿Consideras Usted que el personal de la clínica conoce específicamente el nivel de responsabilidad que posee?	Prácticamente sí, porque se les ha dado instrucciones de cómo deben de operar y laborar en la clínica, acorde a las necesidades y el desarrollo de actividades de la clínica.	El administrador demuestra que el personal si conoce específicamente el nivel de responsabilidad que posee, lo cual indica que existe una orientación verbal.

8) ¿Cree usted que con la elaboración de un manual de funciones se mejoraría el desarrollo funcional en las actividades de los empleados de la clínica?	Sí.	El administrador si cree que con la elaboración de un manual de funciones se mejoraría el desarrollo funcional en las actividades de los empleados de la clínica. Esto hace posible la creación de un manual de funciones en la clínica Salud-Card.
---	-----	---

Fuente: Administrador de la Clínica Salud-Card.

Elaboración: Leonor Canales Orobio.

4.3. Áreas de Trabajo.

La Clínica de Especialidades Salud-Card posee 12 áreas de trabajo, determinadas de la siguiente manera (Ver Fig. 1: Organigrama Estructural):

- ✓ Gerencia.
- ✓ Administración.
- ✓ Secretaría.
- ✓ Asesoría Jurídica.
- ✓ Contaduría.
- ✓ Recepción.
- ✓ Servicios Generales.
- ✓ Farmacia.
- ✓ Laboratorio.
- ✓ Coordinación médica.
- ✓ Área Médica.
- ✓ Área de Enfermería.

4.4. Organigrama Estructural de la Clínica Salud-Card (Actual).

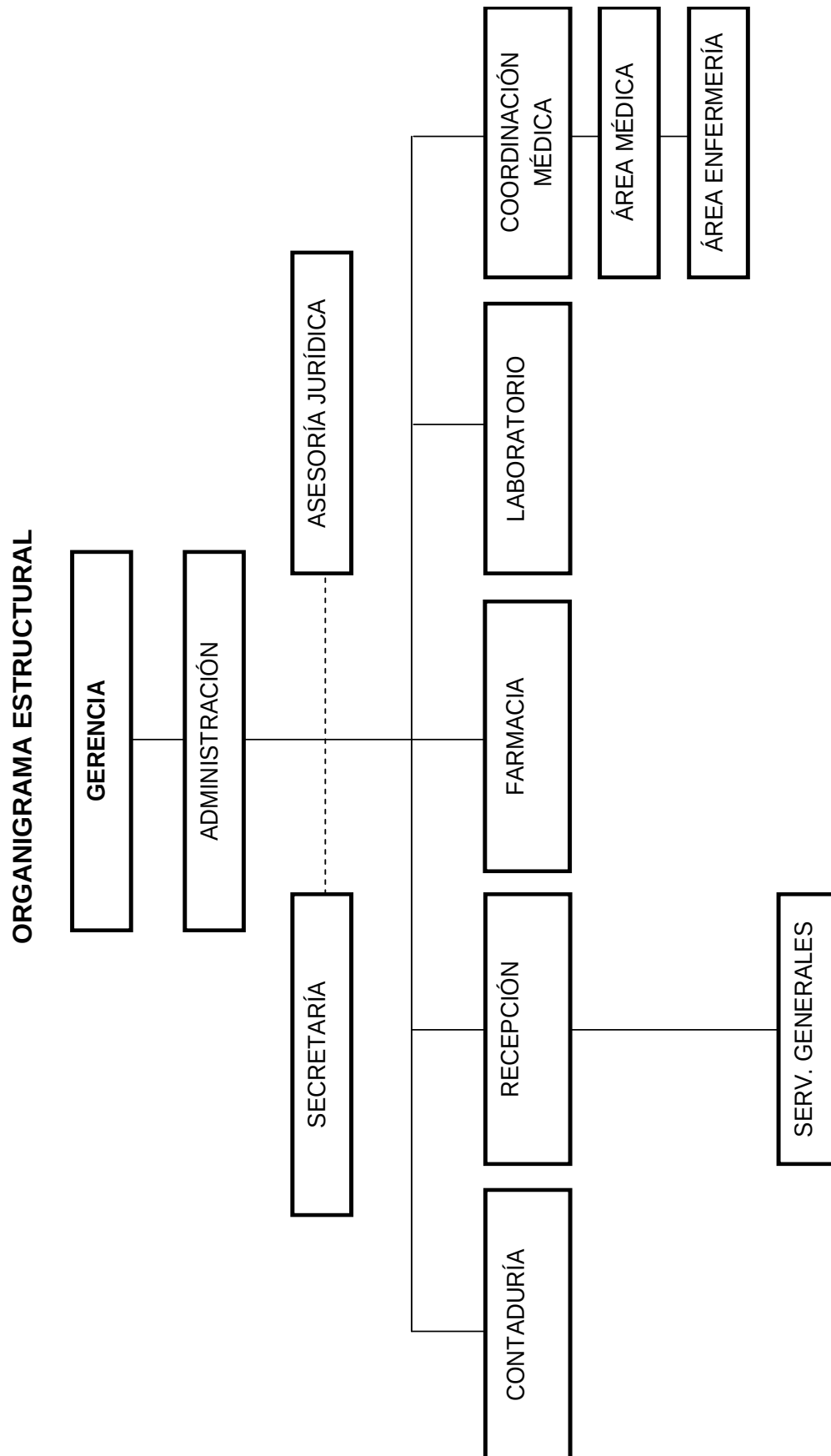


Figura N° 1. Organigrama Estructural Actual de la Clínica Salud-Card.

4.5. Clasificación de Funciones.

Cuadro 13. Clasificación de funciones según el puesto de trabajo.

Puesto	Funciones
Gerente	✓ Gestiona y administra de forma general la clínica. ✓ Administra y coordina con los Jefes de área. ✓ Toma las decisiones en la clínica.
Administrador	✓ Administra la clínica. ✓ Ejecuta el proceso administrativo. ✓ Diseña los mecanismos de control. ✓ Supervisa las actividades administrativas de la clínica. ✓ Colabora con la administración del personal. ✓ Coordina con los demás Jefes de áreas.
Secretaria	✓ Apoya a la gerencia y administración. ✓ Elabora documentos internos y externos. ✓ Lleva el control del archivo en la clínica. ✓ Atiende de forma cordial las llamadas telefónicas y correos electrónicos.
Asesor Jurídico	✓ Asesora al administrador y a la gerente de la clínica. ✓ Asume la representación legal. ✓ Presenta informes legales. ✓ Atiende los procesos legales de la clínica. ✓ Realizar otras funciones afines al cargo.
Contador	✓ Lleva la contabilidad de la clínica. ✓ Realiza movimientos de inventario. ✓ Realizar comprobantes de pago. ✓ Revisa los procesos contables. ✓ Efectúa las declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.

Farmacéutico	✓ Realiza labores de control y autorización de los productos farmacéuticos. ✓ Analiza, evalúa y recomienda productos farmacéuticos. ✓ Lleva el registro y control de productos farmacéuticos. ✓ Recibe y emite pedidos de medicinas, reactivos, sustancias, materiales e instrumental necesario en la clínica.
Coordinadora Médica	✓ Coordinar y evaluar la actividad de las diferentes áreas médicas de la clínica. ✓ Garantizar el cumplimiento de los objetivos asistenciales, mediante la utilización de los recursos que garantice la equidad, accesibilidad y eficiencia. ✓ Garantizar la consecución de los resultados previstos por la Gerencia. ✓ Promover y desarrollar el uso de guías de práctica clínica y otras herramientas semejantes para la atención a los pacientes. ✓ Promover acciones de mejora.
Jefe de laboratorio	✓ Realizar y analizar exámenes hematológicos, bioquímicos, microbiológicos, inmunológicos, etc. ✓ Realizar exámenes de urgencia, procedentes de la atención cerrada durante las 24 horas. ✓ Efectuar exámenes de rutina durante el horario hábil y entregar resultados solicitados por los médicos. ✓ Efectuar los exámenes de laboratorio en forma eficiente, confiable y oportuna.

Auxiliar de laboratorio	✓ Prepara los medios de cultivo para los exámenes y pruebas de laboratorios. ✓ Recibe, clasifica y codifica las muestras biológicas y material para recolección de muestras. ✓ Selecciona y prepara el material para los diversos exámenes. ✓ Extrae muestras de sangre. ✓ Prepara y registra muestras biológicas, medio de cultivo y lámina para exámenes en fresco.
Médico	✓ Cumplir de manera efectiva la misión y los objetivos de la clínica. ✓ Proponer, preparar e implementar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios médicos. ✓ Responder por la aplicación de los métodos y procedimientos médicos y velar por la calidad, eficiencia y eficacia del mismo. ✓ Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por el jefe inmediato.
Enfermeras	✓ Asistir a los pacientes. ✓ Participar en tratamientos médico-quirúrgicos y atender pacientes en casos específicos. ✓ Suministrar el medicamento acorde a lo especificado por los médicos. ✓ Recibir y cumplir indicaciones médicas, así como la administración de medicamentos. ✓ Realizar y enseñar hábitos higiénico-

	dietéticos a pacientes y/o familiares. ✓ Realizar terapia ocupacional, recreativa y rehabilitatoria de los pacientes. ✓ Precautelar la salud y bienestar del paciente.
Recepcionista	✓ Registrar al paciente. ✓ Verificar la historia clínica del paciente. ✓ Ordenar las carpetas y archivos clínicos. ✓ Controlar las llaves de las habitaciones. ✓ Mantener limpia y ordenada la recepción.
Mensajero – conserje	✓ Mantener limpia las habitaciones y áreas de la clínica. ✓ Apoyar al personal técnico de laboratorio. ✓ Realizar labores de mensajería. ✓ Realizar depósitos. ✓ Llevar la documentación a lugares indicados. ✓ Atender las peticiones de la gerencia, administradores y jefes departamentales.
Chofer	✓ Transporte de pacientes, mediante la ambulancia. ✓ Transporte de medicinas y equipos. ✓ Dar mantenimiento a los vehículos. ✓ Asistir cuando lo requieran. ✓ Precautelar la seguridad de las personas transportadas.
Guardia	✓ Inspeccionar al personal que ingresa a la clínica. ✓ Brindar seguridad. ✓ Mantener el orden. ✓ Precautelar la seguridad de la clínica. ✓ Realizar guardia en los diferentes puntos, como son: oficinas, áreas de parqueo, farmacia y laboratorio.

V. DISCUSIÓN

Los resultados del estudio de campo y el análisis documental indican que el 56.25% de los colaboradores de la Clínica Salud-Card no conocen documentadamente cuáles son sus responsabilidades, debido a la inexistencia de una manual de funciones, por tal motivo se requiere su implantación para delimitar las responsabilidades y funciones, lo cual concuerda con **Zambrano (2008)**, quien indica que en el manual de funciones se delimitan las responsabilidades y funciones de los empleados de una compañía, además se describe con claridad todas las actividades de una empresa y se distribuyen las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

La mayoría del personal en la Clínica Salud-Card, generalmente les ha correspondido realizar o suplir actividades de otros compañeros que lo han llevado al incumplimiento de sus funciones, lo cual concuerda con **Zambrano (2008)**, quien manifiesta que con el manual de funciones se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redunda en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección. La investigación de campo demostró que existe semejanza en el desarrollo de las funciones, lo cual puede ser un factor incisivo en ambiente laboral de la Clínica; por ejemplo los del área de laboratorio realizan la función de despachadores de medicamentos, las enfermeras a más de las funciones de limpieza, la utilizan en otras áreas, como recepción y administración lo cual afecta el normal desempeño de sus actividades acorde a su perfil laboral.

El administrador de la Clínica Salud-Card, indica que si poseen un orgánico - funcional, pero este no se encuentra bien estructurado de acuerdo a los puestos de trabajo y las líneas de acción entre las diferentes áreas de la empresa, esto coincide con **Ramírez (2006)**, quien indica que el organigrama se describe como un instrumento utilizado por las empresas, representado de forma gráfica y estructurado acorde a la estructura de la organización, en

donde se pone de manifiesto la relación existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa a cada cargo.

Según **Zamora (2006)**, la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz, lo cual tiene relación con las necesidades de la Clínica Salud-Card, la cual presenta problemas en su estructura organizacional, debido a la carencia de un manual de funciones y al incorrecto delineamiento de su orgánico – funcional.

Arboleda (2005), indica que el manual de funciones es muy importante diseñarlo, debido a dos aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos; en segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada, este contexto, da la pauta e iniciativa para diseñar el manual de funciones para la Clínica Salud-Card, que necesita delinear mejor su orgánico – funcional y optimizar el desempeño laboral de sus colaboradores en todas sus áreas.

El estudio permite comprobar la hipótesis planteada “La elaboración del manual de funciones permite determinar las funciones del personal que labora en distintas áreas de la Clínica de Especialidades Salud-Card”. Es evidente que la elaboración de un manual de funciones va a permitir delimitar el desarrollo de funciones del talento humano en las diferentes áreas de la clínica, además optimizará la parte laboral y evitará que se generen falencias en los procesos administrativos - operáticos.

VI. CONCLUSIONES

- ✓ Los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas al talento humano de la Clínica de Especialidades Salud-Card, demostraron que existen falencias en el desarrollo funcional y operativo del talento humano, producto del insuficiente conocimiento, orientación, capacidad operativa y desarrollo incompetente de sus funciones acorde a los puestos de trabajo.
- ✓ Se determinó que existen debilidades en la estructura organizacional, producto del deficiente diseño del orgánico estructural y la carencia de un organigrama funcional, lo cual incide en el desarrollo y desempeño laboral del talento humano de la Clínica de Especialidades Salud-Card.
- ✓ En vista que no existe una eficiente organización estructural y funcional, no se ha logrado crear e implementar herramientas que optimicen el desarrollo operativo y funcional del personal, lo cual hace factible el diseño de un manual de funciones para la Clínica de Especialidades Salud-Card.

VI. RECOMENDACIONES

- ✓ Instruir al personal de la Clínica de Especialidades Salud-Card, sobre el manejo operante y las funciones que debe de efectuar en cada uno de los puestos asignados, a fin de evitar las falencias diagnosticadas en el desarrollo operativo y funcional del talento humano.
- ✓ Socializar al personal de todas las áreas, sobre la nueva estructura organizacional y funcional ubicándola en un lugar perceptible, a fin de optimizar el desarrollo operativo, administrativo y funcional de la Clínica de Especialidades Salud-Card.
- ✓ Sugerir a la gerencia emplear el manual de funciones como una herramienta estratégica, que permita optimizar el desarrollo operativo y funcional del talento humano en la Clínica de Especialidades Salud-Card.

VIII. PROPUESTA

8.1. Título.

Manual de Funciones para la Clínica de Especialidades Salud-Card del cantón Buena Fé, para optimizar el desarrollo funcional y operativo del talento humano.

8.2. Introducción.

El manual de funciones contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de Clínica Salud-Card. El manual incluye los puestos y áreas que intervienen en la clínica, precisando su responsabilidad y participación. Es una herramienta que auxiliará al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

El manual de funciones fue estructurado acorde al organigrama estructural de la Clínica, en donde se identifican las responsabilidades que deben cumplir el personal que labora dentro de la organización, para que puedan cumplir con los objetivos propuestos y las metas a realizarse.

8.3. Justificación.

El diseño e implementación del presente Manual de Funciones para la Clínica Salud-Card, se convierte en una herramienta de gestión -administrativa que permite orientar el buen funcionamiento de la empresa. En este sentido, la

presente herramienta contribuye: Al proceso de inducción, adiestramiento y capacitación del personal administrativo, de enfermería y laboratorio. Al empoderamiento para que cada individuo de la organización se proyecte en su puesto de trabajo. Al desarrollo administrativo por medio de la división de actividades en cada puesto de trabajo. A la disminución de tareas inconexas y actividades en cada uno de los puestos de trabajo. A que no se presenten duplicidad de funciones y actividades en los diferentes procesos de la clínica. A la distribución equitativa de la carga de trabajo. Apoyar el proceso de auditoría y control interno de cada uno de los colaboradores en cada área.

El presente manual beneficiará directamente al personal de clínica Salud-Card, debido a que tendrán una herramienta que servirá como guía para implementar diferentes actividades acorde a las necesidades de la clínica. Además los pacientes sacarán provecho de esta implementación ya que recibirán una mejor atención.

8.4. Objetivos.

8.4.1. General.

Elaborar el manual de funciones para la Clínica Salud-Card, con el fin de optimizar el desarrollo funcional y operacional.

8.4.2. Específicos.

- ✓ Identificar los puestos de trabajo para la Clínica Salud-Card.
- ✓ Clasificar las funciones del personal que labora en los diferentes puestos de trabajo.
- ✓ Establecer los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los puestos.

8.5. Ubicación Sectorial.

El Manual de Funciones se lo aplicará en la Clínica de Especialidades Salud-Card, localizada entre las Calles Felipe Álvarez y Rodrigo Torres, cantón Buena Fé, provincia de Los Ríos. Sus propietarios son el Dr. Fleishman Jiménez y la Dra. Daly Barraza.

8.6. Desarrollo de la Propuesta.

8.6.1. Presentación.

El manual de funciones se lo estructuro acorde a las necesidades y al orgánico funcional de la Clínica de Especialidades Salud-Card, tomando en cuenta los niveles jerárquicos y puestos de trabajo según las áreas establecidas en la clínica. Describe las distintas funciones estructuradas conforme al organigrama. Cada descripción establece la función básica, su área de autoridad y las principales relaciones de autoridad e información que deben ser observadas.

8.6.2. Alcance.

El manual de funciones tiene su alcance en la propuesta de direccionar al personal de la clínica Salud-Card a cumplir a cabalidad sus funciones acorde a las necesidades de cada área de modo que estas satisfagan la demanda y llenen las expectativas de los pacientes.

8.6.3. Base Legal.

Se fundamenta en las políticas internas de la Clínica de Especialidades Salud-Card, las cuales se ajustan a las reglas establecidas en el presente manual de funciones. Así mismo el personal médico y de enfermería ejerce su actividad basada en las leyes estatales como;

8.6.3.1. Constitución de la República del Ecuador.

Sección séptima: Salud.

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

8.6.3.2. Ley de ejercicio profesional de las enfermeras y enfermeros del Ecuador.

Art. 1.- Esta Ley ampara y garantiza el ejercicio profesional de quienes hayan obtenido el título de enfermera o enfermero, conferido por las universidades del país legalmente constituidas y de quienes habiéndolo obtenido en el exterior lo revalidaren de conformidad con la Ley.

8.6.3.3. Código de ética médica.

Art 1.- El Código de Ética de la Federación Ecuatoriana de Enfermeras y Enfermeros está constituido por un conjunto sistematizado de principios, normas directivas y deberes que orientan el ejercicio profesional de las enfermeras y enfermeros.

8.6.3.4. Ley orgánica de salud.

Art. 1.- La presente Ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución Política de la República y la ley. Se rige por los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; con enfoque de derechos, intercultural, de género, generacional y bioético.

8.6.3.5. Ley orgánica del sistema nacional de salud definición, ámbito de aplicación, finalidad, principios y objetivos.

Art. 1.- Objeto y Ámbito de la Ley.- La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y normas generales para la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud que regirá en todo el territorio nacional.

8.6.4. Visión y Misión.

8.6.4.1. Visión.

En el 2017 seremos un referente de la comunidad como principal solución de salud en nuestro segmento de influencia; a través, de una oferta integral en consultas, hospitalización y diagnósticos.

8.6.4.2. Misión.

La Clínica Salud-Card presta una excelente atención de servicio al paciente, a través de una práctica médica profesional y humana, a favor de la vida y la familia.

8.6.5. Organigrama Estructural (Propuesto).

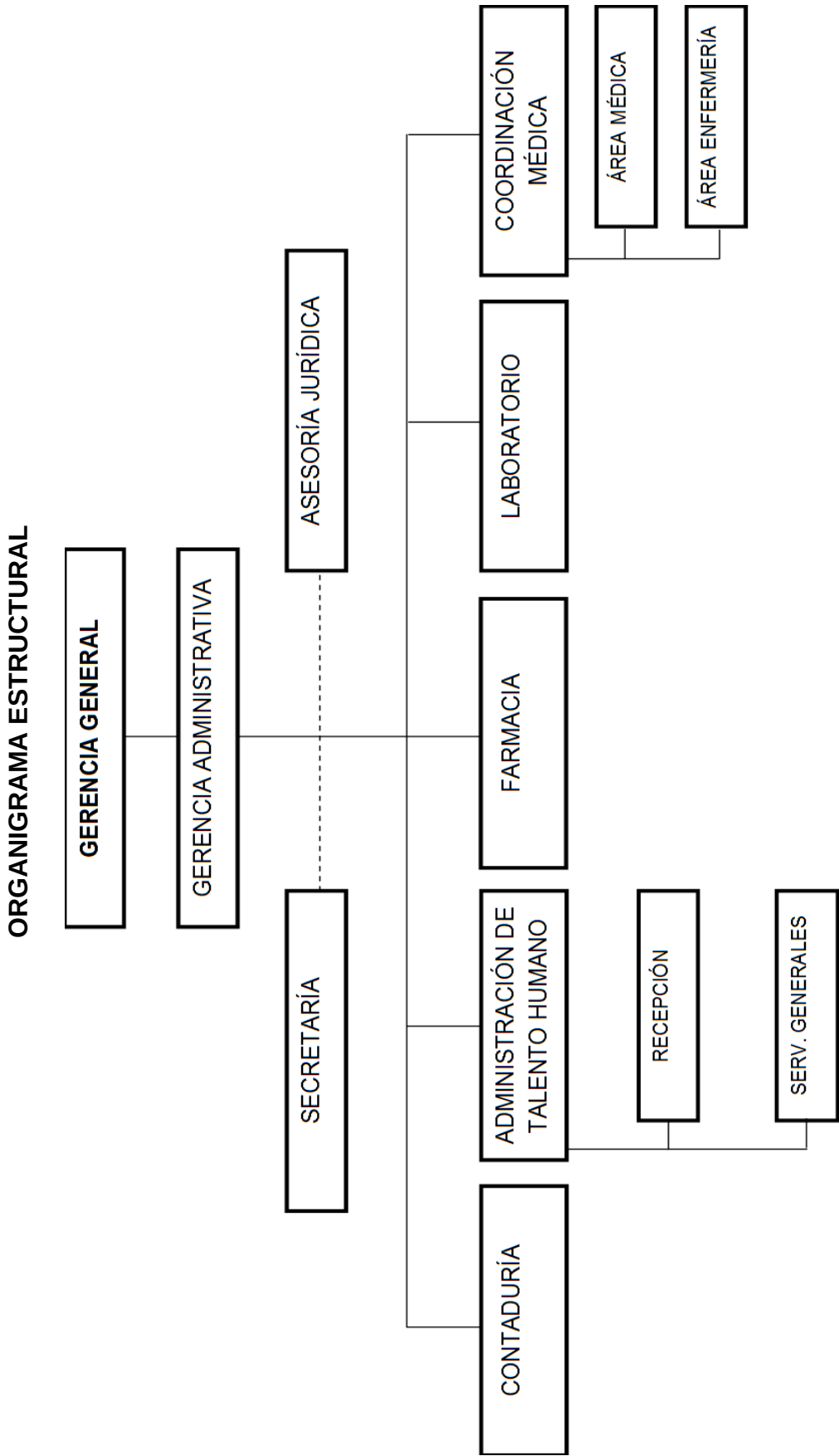


Figura N° 2. Organigrama Estructural Propuesto.

8.6.5. Organigrama Funcional (Propuesto).

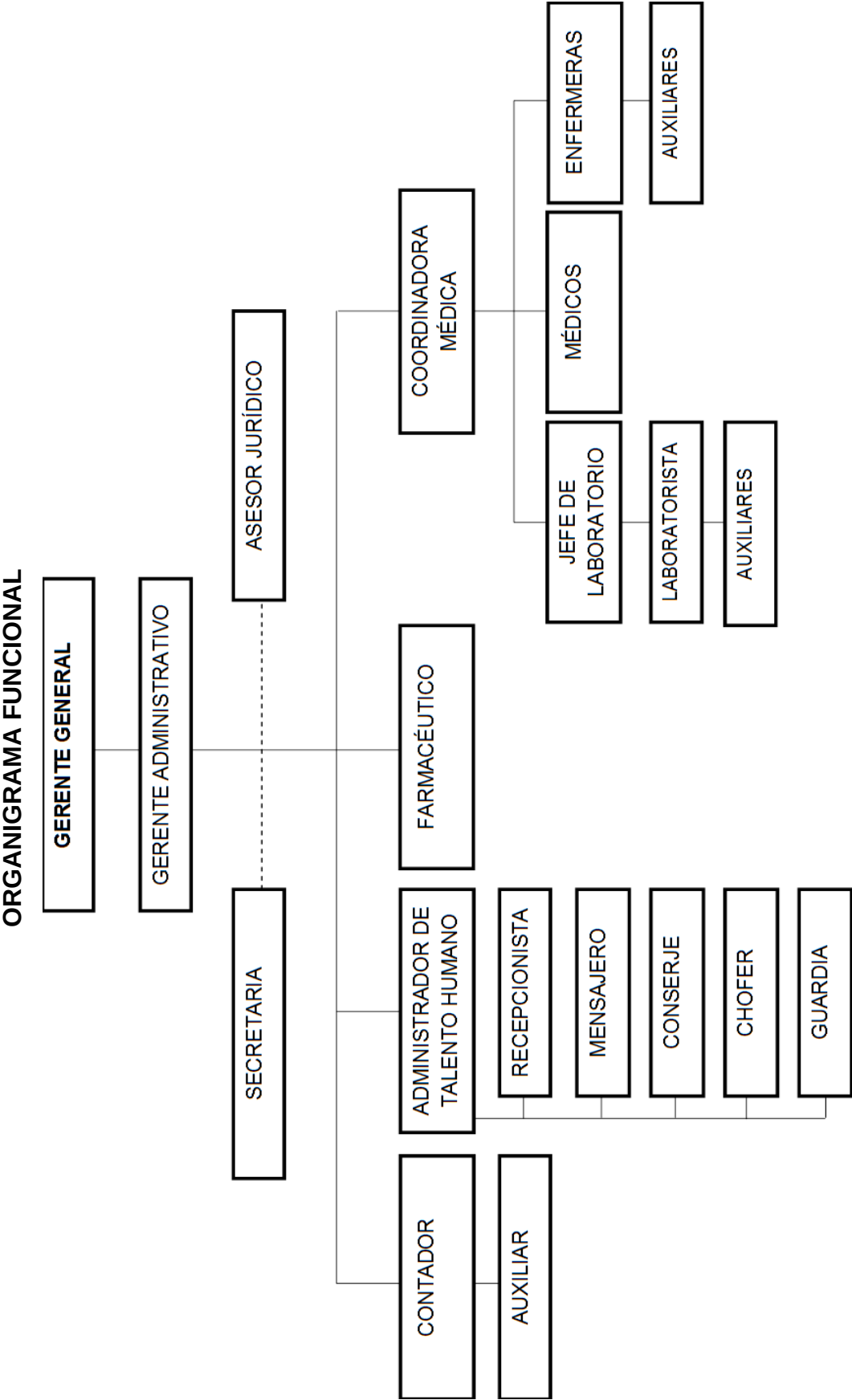


Figura N° 3. Organigrama Funcional Propuesto.

8.6.6. Descripción y análisis de puestos y funciones.

8.6.6.1. Gerente General.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Gerente General.
Área.	Gerencia General.
Descripción general.	Procede como representante legal de la clínica, fija las políticas operativas, administrativas en base a los parámetros fijados por la entidad médica.
Puestos bajo su mando.	Asesor Jurídico, Secretaria, Jefes Departamentales, médicos y personal de laboratorio.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.
Área de Conocimiento.	Administración y dirección de empresas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
Especificación de la experiencia.	Gerente de empresas o clínicas.

d. Aptitudes.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Ética profesional.

e. Funciones.

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la clínica.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la clínica.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.2. Gerente administrativo.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Gerente Administrativo.
Área.	Gerencia Administrativa.
Descripción general.	Coordina y supervisa la ejecución de labores del nivel operativo, supervisa la elaboración de las normas, políticas y estrategias que conlleven al cumplimiento de objetivos y desarrollo de la clínica.
Puestos bajo su mando.	Abogado, Secretaria, Jefes Departamentales y Operadores.
Jefe inmediato.	Gerente General.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.
Área de Conocimiento.	Administración y dirección de empresas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
Especificación de la experiencia.	Gerente de empresas.

d. Aptitudes.

- Creatividad.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Ética profesional.
- Liderazgo.
- Iniciativa.

e. Funciones.

- Supervisar constantemente las principales actividades, con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la clínica.
- Controlar habitualmente la cartera de la organización.
- Liderar el desarrollo de los empleados utilizando técnicas de comunicación y buscar establecer siempre una buena administración.
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, la calidad del servicio de la clínica.
- Dar a conocer las políticas y procedimientos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Cumplir los objetivos y normas de la empresa.
- Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas a los empleados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.3. Asesor Jurídico.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Asesor Jurídico.
Área.	Asesoría Jurídica.
Descripción general.	Orienta y asesora a la clínica en lo relacionado al derecho administrativo, aplica leyes y reglamentos vigentes y conoce del régimen laboral.
Jefe inmediato.	Gerente General.

b. Instrucción Formal

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Doctor y/o Abogado.
Área de Conocimiento.	Jurisprudencia.

c. Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia.	5 años o más
Especificación de la experiencia.	Leyes, Constitución de la República, Derecho Administrativo, Código de Trabajo.

d. Aptitudes.

- Iniciativa.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Ética profesional.

e. Funciones.

- Asesorar al gerente general y administrador de la clínica.
- Asumir la representación legal de la entidad ante los diferentes tribunales de justicia en asuntos oficiales.
- Presentar informes sobre resultados legales alcanzados en su área.
- Otras funciones afines al cargo.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.4. Secretaria.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Secretaria.
Área.	Secretaría.
Descripción general.	Brindar a sus superiores un apoyo incondicional acorde a las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos administrativos a seguir dentro de la clínica. Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Secretaria Ejecutiva.
Área de Conocimiento.	Secretariado Ejecutivo.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años como secretaria en empresas comerciales.
Especificación de la experiencia.	Asistencia administrativa a nivel directivo, atención al público y manejo de programas de computación.

d. Aptitudes.

- Eficacia.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Amabilidad.
- Facilidad de comunicación.
- Ética profesional.
- Honradez.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Apoyar las gestiones administrativas.
- Elaborar documentos internos y externos de la empresa en orden.
- Mantener organizados los archivos de la clínica.
- Recepción y distribución de documentos internos.
- Mantener estricta confidencialidad de los asuntos que se hacen de su conocimiento.

- Recibir a las personas en forma cordial y atender las llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- Manejar la caja chica y el fondo rotativo de la clínica.
- Otras funciones afines del cargo.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.5. Contador.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Contador.
Área.	Contaduría.
Descripción general.	Llevar la contabilidad de Salud-Card.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Contador Público, C.P.A.
Área de Conocimiento.	Contabilidad, finanzas, movimientos económicos, análisis de procesos contables.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años.
Especificación de la experiencia.	Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de Salud-Card.

d. Aptitudes.

- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.

e. Funciones.

- Coordinar con el Jefe Administrativo en todas las decisiones y movimientos contables realizados en la Clínica Salud-Card.
- Revisar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.
- Revisar movimientos de inventario.
- Revisar comprobantes de pago.
- Revisar todas las provisiones de las retenciones.
- Realizar inventarios físicos y la auditoria de bodega.
- Realizar los procesos contables de la clínica.
- Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de Caja Banco, Inventarios, Activos Fijos, Obligaciones con proveedores de bienes y servicios.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.6. Auxiliar contable.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto	Auxiliar de contabilidad.
Área.	Contaduría.
Descripción general.	Ayudar al contador de Salud-Card, a realizar los procesos contables.
Jefe inmediato.	Contador.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Contador Público, C.P.A o Licenciado en contabilidad.
Área de Conocimiento.	Contabilidad, finanzas, movimientos económicos, análisis de procesos contables.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años.
Especificación de la experiencia.	Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de Salud-Card.

d. Aptitudes.

- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.

e. Funciones.

- Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de Caja Banco, Inventarios, Activos Fijos, Obligaciones con proveedores de bienes y servicios.
- Revisar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.
- Revisar movimientos de inventario.
- Revisar comprobantes de pago.
- Revisar todas las provisiones de las retenciones.
- Realizar los procesos contables de Salud-Card.
- Realizar Diarios semanales.
- Entrega de costos semanales.
- Análisis de cuentas de balance.
- Arqueo de cajas.
- Toma física de inventarios.
- Anexos tributarios.
- Revisar ingresos y egresos de bodega.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.7. Administrador de talento humano.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Administrador de Talento Humano.
Área.	Administración de Talento Humano.
Descripción general.	Tener una buena coordinación, conocer cuáles son las necesidades del talento humano en la Clínica Salud-Card. Capacidad de planeación. Es el responsable de la organización y buen funcionamiento del talento humano de la clínica.
Puestos bajo su mando.	Departamento de Talento Humano. Operadores.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Recursos Humanos.
Área de Conocimiento.	Administración y dirección de Recursos Humanos.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
Especificación de la experiencia.	Jefe de Talento Humano o manejo de personal.

d. Aptitudes.

- Capacidad de influenciar, motivar y conducir personas hacia una determinada dirección.
- Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones.
- Liderazgo.
- Ser proactivo Iniciativa.

e. Funciones.

- Revisar el Perfil del talento humano en la clínica.
- Revisar los contratos de trabajo.
- Revisar las actas de finiquito.
- Revisar los reglamentos internos.
- Realizar supervisión del personal, administrativos y operadores.
- Entrevistar al personal que ingresa a laborar en la clínica.
- Revisión de roles de nómina, administrativos y operadores.
- Liquidaciones del personal.
- Revisión de pagos de decimos que se presentan en el IESS.
- Revisar pagos de fondos de reservas.
- Revisar pagos de liquidaciones de vacaciones.
- Revisión de comprobantes de pagos a proveedores.
- Revisión de pagos de planillas del seguro social.
- Verificar los avisos de entradas y salidas.
- Manejar la historia laboral del seguro social.
- Revisar los documentos de los accidentes de trabajo del seguro social.
- Coordinar actividades de capacitación.
- Revisión de costos de mano de obra.
- Desarrollo de programas de entrenamiento.
- Revisar el cuadro estadístico de ausentismo.
- Revisar la fuerza laboral.
- Coordinar con el abogado de la clínica sobre asuntos legales.

- Coordinar con los departamentos de la clínica.
- Controlar las fichas médicas.
- Reunión con el administrador y gerente general.
- Revisar las carpetas de los empleados administrativos y personal operativo.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.8. Recepcionista.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Recepcionista.
Área	Recepción.
Descripción general.	Brindar el servicio de recepción. Atención a los pacientes que ingresan a la clínica. Registro de ingreso. Proceso de hospitalización.
Jefe inmediato.	Administrador de Talento Humano.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Secundaria.
Título requerido.	Bachiller.
Área de Conocimiento.	Recepción.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia.	Recepción.

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Seguro.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Entrega y elaboración de correspondencia (cartas, facturas, recibos, depósitos, retiros, memorándums, oficios, etc.).
- Atención de los pacientes.
- Registra la documentación correspondiente al paciente.
- Proporciona de vía telefónica o de manera personal información sobre los horarios disponibles para concretar citas, el costo de los horarios médicos, análisis de laboratorio, estudios clínicos y las condiciones en las cuales debe presentarse el paciente para ser atendido.
- Efectúa el cobro de los honorarios, el control de los expedientes médicos.
- Prepara al paciente para la consulta.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.9. Mensajero.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Mensajero.
Descripción general.	Brinda el servicio de mensajería en la Clínica Salud-Card. Cumple con todo lo encomendado por los jefes.
Jefe inmediato.	Administrador de Talento Humano.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Secundaria.
Título requerido.	Bachiller.
Área de Conocimiento.	Mensajería.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia.	Mensajería.

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Seguro.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.

- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Llevar documentación a los lugares indicados.
- Retirar cobros.
- Atender cualquier solicitud del área administrativa u operativa.
- Llevar pedidos realizados por la clínica ya sea de materiales, suministros o productos en general.
- Traer documentación en general.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.10. Chofer.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Chofer.
Descripción general.	Brindar el servicio de transporte a todo el personal de la clínica.
Jefe inmediato.	Administrador de Talento Humano.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Secundaria.
Título requerido.	Chofer Profesional.
Área de Conocimiento.	Conducción y manejo de vehículos y transporte. Reglas de conducción y norma vial.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia.	Manejo de vehículos de carga.

d. Aptitudes.

- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Capacidad de juicio.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Movilización del personal.
- Transporte de pacientes, mediante la ambulancia.
- Transporte de medicinas y equipos.
- Dar mantenimiento a los vehículos.
- Asistir cuando lo requieran.
- Transportar los productos.
- Brindar apoyo en mensajería.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
- Precautelar la seguridad de las personas transportadas.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.11. Guardia.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Guardia.
Descripción general.	Mantener la custodia de todas las pertenencias de la clínica. Brindar seguridad a las personas.
Jefe inmediato.	Jefe de Talento Humano.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Secundaria.
Título requerido.	Bachiller.
Área de Conocimiento.	Servicio militar. Preparación física. Manejo de armas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia.	Tener conocimiento de estrategias de custodia.

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Seguro.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.

- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo a presión.
- Proactivo.
- Analítico.
- Liderazgo.

e. Funciones.

- Inspeccionar al personal que ingresa a la clínica.
- Brindar seguridad a los pacientes y colaboradores de la clínica.
- Mantener el orden.
- Precautelar la seguridad de la clínica.
- Controlar el material e implemento de trabajo de la clínica.
- Custodia del dinero.
- Realizar guardia en los diferentes puntos, como son: oficinas, áreas de parqueo, farmacia y laboratorio.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.12. Conserje.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Conserje.
Descripción general.	Brindar el servicio de limpieza y aseo de las áreas de la clínica. Cumplir con todo lo encomendado por los jefes.
Jefe inmediato.	Administrador de Talento Humano.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Secundaria.
Título requerido.	Bachiller.
Área de Conocimiento.	Mensajería.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia.	Mensajería.

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Limpieza de oficinas.
- Abrir las oficinas y laboratorios para realizar la limpieza de los mismos.
- Preparar cafés y bebidas.
- Limpieza de materiales y equipos.
- Realizar depósito de cobro de cheques.
- Limpieza de bodega.
- Brinda apoyo constante a mensajería y recepción.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.13. Farmacéutico.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Farmacéutico.
Área	Farmacia.
Descripción general.	Coordinar las actividades de la farmacia, registrando y controlando los medicamentos y velando por el cumplimiento de los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud, para el funcionamiento de establecimientos farmacéuticos.
Jefe inmediato.	Gerente.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Laboratorista.
Área de Conocimiento.	Farmacología y laboratorio clínico.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años
Especificación de la experiencia.	Métodos y técnicas de la ciencia farmacéutica. Drogas y elementos relacionados con la preparación de recetas y fórmulas médicas. Leyes, reglamentos y técnicas que rigen la preparación, almacenaje y expendio de drogas, medicamentos y demás productos farmacéuticos.

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Seguro.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Planifica, coordina y dirige las actividades farmacológicas.
- Realiza labores de control y autorización de los productos farmacéuticos.
- Analiza, evalúa y recomienda productos farmacéuticos.
- Lleva el registro y control de productos farmacéuticos.
- Recibe y emite pedidos de medicinas, reactivos, sustancias, materiales e instrumental necesario en la clínica.
- Diagnósticos farmacológicos.
- Lleva registros de fórmulas de récipes, egresos de productos farmacéuticos, entre otros.
- Divulga información acerca del uso racional de medicamentos.
- Realiza investigaciones científicas, técnicas, experimentales y clínicas.
- Proyecta y evalúa la metodología en su especialidad.
- Prepara fórmulas farmacéuticas, soluciones, reactivos y muestras.
- Atiende e informa al público en general.
- Estima los recursos materiales, humanos y financieros requeridos en el área.
- Supervisa y dirige la elaboración del inventario de medicinas.

- Opera un microcomputador para obtener información del medicamento y los valores del mismo. Se ingresa la venta del producto.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos en la clínica.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las ventas y actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.14. Coordinadora Médica.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Coordinadora Médica.
Área	Coordinación Médica.
Descripción general.	Es la encargada de coordinar y evaluar la actividad de las diferentes áreas en la Clínica de Especialidades Salud-Card.
Jefe inmediato.	Gerente General - Administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Doctora en Medicina.
Área de Conocimiento.	Medicina y administración de clínicas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años.
Especificación de la experiencia.	Coordinación médica, manejo de

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Seguro.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Coordinar y evaluar la actividad de las diferentes áreas médicas de la clínica.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos asistenciales, mediante la utilización de los recursos que garantice la equidad, accesibilidad y eficiencia.
- Garantizar la consecución de los resultados previstos por la Gerencia.
- Promover y desarrollar el uso de guías de práctica clínica y otras herramientas semejantes para la atención a los pacientes.
- Promover acciones de mejora.
- Elaborar la memoria anual de las actividades realizadas.
- Mantener una constante comunicación, tanto horizontal como vertical, formal e informal para armonizar actividades de atención de pacientes y coordinar las diferentes áreas de acción de los servicios directos e indirectos.

- Propiciar, orientar y coordinar investigaciones médicas y aplicadas al servicio.
- Promover, desarrollar y aplicar las normas y procedimientos técnicos así como del manejo y utilización de instalaciones, equipos e instrumentales médicos.
- Asesorar, controlar y evaluar el manejo adecuado de los pacientes de acuerdo a los adelantos de la ciencia y la tecnología médica y hospitalaria.
- Armonizar y/ o potencializar las actividades del cuerpo médico y las del personal de enfermería en trabajo conjunto con la jefatura de enfermeras.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.15. Jefe de Laboratorio.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Jefe de Laboratorio.
Área	Laboratorio.
Descripción general.	Responsable directo del laboratorio. Es el encargado de programar, coordinar, administrar y gestionar las actividades del laboratorio, verificando que se proporcione el material, equipo, atención y asesoría que se requiera para la realización de las diversas actividades.
Jefe inmediato.	Coordinadora Médica.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Licenciado o técnico laboratorista o carreras afines.

Área de Conocimiento.	Laboratorio clínico.
------------------------------	----------------------

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 4 años
Especificación de la experiencia.	Producir información que sirva para diagnosticar, clasificar, monitorizar o tratar al paciente enfermo. Diagnóstico y análisis.

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Analista.
- Seguro.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Realizar y analizar exámenes hematológicos, bioquímicos, microbiológicos, inmunológicos, etc.
- Realizar exámenes de urgencia, procedentes de la atención cerrada durante las 24 horas.
- Efectuar exámenes de rutina durante el horario hábil y entregar resultados solicitados por los médicos.

- Efectuar los exámenes de laboratorio en forma eficiente, confiable y oportuna.
- Derivar a centros de referencia establecidos, los exámenes de especialidad que el Laboratorio no está en condiciones de realizar.
- Velar por el estricto cumplimiento de las normas de bioseguridad vigente.
- Verificar los servicios del laboratorio, para que sean permanentes, eficaces, eficientes, confiables y oportunos.
- Optimizar el aprovechamiento del personal especializado, profesional, técnico y auxiliar, así como los recursos físicos e implementación existente.
- Velar por el apropiado desarrollo técnico y gestionar su aplicación según los recursos disponibles.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.16. Laboratorista.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Laboratorista.
Área	Laboratorio.
Descripción general.	Coordinar y realizar las actividades de laboratorio, manejo de materiales y equipos. Satisfacer las necesidades de los exámenes requeridos.
Jefe inmediato.	Jefe de Laboratorio.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Técnico en laboratorio clínico.
Área de Conocimiento.	Diagnóstico y análisis de exámenes de laboratorio clínico.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años
Especificación de la experiencia.	Destreza y habilidad en el diagnóstico y valoración de exámenes. Eficacia en el manejo de materiales y equipos de laboratorio.

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Seguro.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Prepara los medios de cultivo para los exámenes y pruebas de laboratorios.
- Recibe, clasifica y codifica las muestras biológicas y material para recolección de muestras.
- Selecciona y prepara el material para los diversos exámenes.
- Extrae muestras de sangre.
- Prepara y registra muestras biológicas, medio de cultivo y lámina para exámenes en fresco.
- Registra y lleva el control de los materiales de laboratorio.

- Prepara los reactivos químicos, soluciones y colorantes de acuerdo a las especificaciones del profesional especializado.
- Copia, transcribe y entrega los resultados de los exámenes de laboratorio.
- Lava y esteriliza el material e instrumental de trabajo.
- Lleva el registro y control de pacientes atendidos.
- Preparar las pruebas.
- Realiza las coloraciones sencillas.
- Realiza exámenes de rutina.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.17. Auxiliar de Laboratorio.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Auxiliar de Laboratorio.
Área	Laboratorio.
Descripción general.	Asistir en la realización de exámenes de laboratorio, preparando y tomando muestras biológicas, a fin de emitir un resultado que contribuya al diagnóstico médico de los pacientes.
Jefe inmediato.	Jefe de Laboratorio.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Laboratorista Clínico.

Área de Conocimiento.	Técnicas de laboratorio, normas de bioseguridad en laboratorio y Nomenclatura de laboratorio.
------------------------------	---

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia.	El uso y manejo de equipos e instrumentos de laboratorio.

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Seguro.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Colabora en la preparación de los medios de cultivo para los exámenes y pruebas de laboratorio.
- Recibe, clasifica y codifica las muestras biológicas y material para recolección de muestras.
- Auxilia en la selección y preparación del material para los diversos exámenes.
- Extrae muestras de sangre.

- Prepara y registra muestras biológicas, medio de cultivo y lámina para exámenes en fresco.
- Colabora en el control de los materiales de laboratorio.
- Auxiliar en la preparación de los reactivos químicos, soluciones y colorantes de acuerdo a las especificaciones del profesional especializado.
- Lava y esteriliza el material e instrumental de trabajo.
- Colabora con el registro y control de pacientes atendidos.
- Ayuda a preparar las pruebas.
- Realiza las coloraciones sencillas.
- Participa en la realización de ciertos exámenes de rutina de los laboratorios.
- Empaca y rotula productos de laboratorio.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.18. Médico.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Médico.
Área	Área Médica.
Descripción general.	Es el encajado de dar asistencia médica profesional. Prestar un efectivo servicio médico asistencial a la comunidad y a los empleados de la clínica, para el correcto desempeño de sus funciones, como para el bienestar propio y de sus familias, conforme a

	las normas y procedimientos vigentes.
Jefe inmediato.	Coordinadora Médica.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Doctor en medicina general.
Área de Conocimiento.	Medicina.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 4 años
Especificación de la experiencia.	Haber ejercido con excelencia la profesión de médico general en clínicas y hospitales, incluidas las de alto nivel de complejidad y tecnología.

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Seguro.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Cumplir con las funciones contenidas en la Constitución, la Ley, los Decretos, Ordenanzas, Acuerdos, Manual de Funciones, Reglamentos Internos de la clínica.
- Realizar las gestiones necesarias para asegurar la ejecución de los planes, programas y proyectos en los que interviene en razón del cargo.
- Cumplir de manera efectiva la misión y los objetivos de la clínica.
- Proponer, preparar e implementar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios médicos.
- Responder por la aplicación de los métodos y procedimientos médicos y velar por la calidad, eficiencia y eficacia del mismo.
- Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por el jefe inmediato.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.19. Enfermera.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Enfermera.
Área	Área de Enfermería.
Descripción general.	Auxilia al médico en todas las actividades relacionadas con la salud de los pacientes y se responsabiliza del control del aspecto médico.
Jefe inmediato.	Coordinadora Médica y Médicos.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
---------------------	-----------

Título requerido.	Licenciada en Enfermería.
Área de Conocimiento.	Enfermería.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 5 años
Especificación de la experiencia.	Manejo asistencial a pacientes, materiales y equipos médicos. Primeros auxilios.

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Seguro.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de diagnóstico.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Asistir a los pacientes.
- Llevar el registro de los pacientes.
- Participar en tratamientos médico-quirúrgicos y atender pacientes en casos específicos.
- Suministrar el medicamento acorde a lo especificado por los médicos.
- Recibir y cumplir indicaciones médicas, así como la administración de medicamentos.

- Realizar y enseñar hábitos higiénico-dietéticos a pacientes y/o familiares.
- Realizar terapia ocupacional, recreativa y rehabilitatoria de los pacientes.
- Precautelar la salud y bienestar del paciente.
- Auxiliar al médico en la exploración física y diferentes procedimientos.
- Realizar amortajamientos y cuidados posmortem.
- Atender pacientes según procedimientos de enfermería establecidos, de acuerdo a la valoración de las condiciones generales del paciente.
- Participar en el traslado de pacientes al servicio al que sean derivados.
- Tomar y registrar signos vitales y somatometría.
- Dar la comida a los enfermos que no puedan hacerlo por sí mismos, salvo en aquellos casos que requieran cuidados especiales.
- Colaborar en la administración de medicamentos por vía oral y rectal, con exclusión de la vía parenteral. Asimismo podrá aplicar enemas de limpieza, salvo en casos de enfermos graves.
- Colaborar bajo su supervisión médica en la recogida de los datos termométricos. Igualmente recogerán los signos que hayan llamado su atención, que transmitirá a dicho personal, en unión de las espontáneas manifestaciones de los enfermos sobre sus propios síntomas.
- Colaborar con la higiene del paciente.
- Trasladar, para su cumplimiento, las comunicaciones verbales, documentos, correspondencia y objetos que les sean confiados por sus superiores.
- En general, todas aquellas actividades que, sin tener un carácter profesional sanitario, vienen a facilitar las funciones del Médico y de la Enfermera.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.6.6.20. Auxiliar de Enfermería.

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Auxiliar de Enfermería.
Área	Área de Enfermería.
Descripción general.	Auxilia al médico en todas las actividades relacionadas con la salud de los pacientes y se responsabiliza del control del aspecto médico.
Jefe inmediato.	Enfermera y Médicos.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Licenciada en Enfermería.
Área de Conocimiento.	Enfermería.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia.	Manejo asistencial a pacientes, materiales y equipos médicos. Primeros auxilios.

d. Aptitudes.

- Eficiente.
- Seguro.
- Confiable.
- Disciplina.
- Capacidad de diagnóstico.

- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Asistir a los pacientes.
- Participar en tratamientos médico-quirúrgicos y atender pacientes en casos específicos.
- Suministrar el medicamento acorde a lo especificado por la enfermera y médicos.
- Realizar y enseñar hábitos higiénico-dietéticos a pacientes.
- Precautelar la salud y bienestar del paciente.
- Auxiliar a la enfermera en la exploración física y diferentes procedimientos.
- Cuidado y manejo de equipos.
- Atender pacientes según procedimientos de enfermería establecidos, de acuerdo a la valoración de las condiciones generales del paciente.
- Participar en el traslado de pacientes al servicio al que sean derivados.
- Tomar y registrar signos vitales y somatometría.
- Asear las camas de los enfermos.
- Realizar el aseo y limpieza de los enfermos.
- Realizar la limpieza de los carros de curas y de su material.
- La recepción de los carros de comida y la distribución de la misma.
- Servir las comidas a los enfermos, atendiendo a la colocación y retirada de bandejas, cubiertos y vajilla; entendiéndose que dicha retirada se efectuará por el personal al que corresponda desde la puerta de la habitación de los enfermos.
- Dar la comida a los enfermos que no puedan hacerlo por sí mismos, salvo en aquellos casos que requieran cuidados especiales.

- Clasificar y ordenar las lencerías de planta a efectos de reposición de ropas y de vestuario, relacionándose con los servicios de lavadero y planta, presenciando la clasificación y recuento de las mismas.
- Auxiliar a la enfermera en la administración de medicamentos por vía oral y rectal, con exclusión de la vía parenteral. Asimismo podrá aplicar enemas de limpieza, salvo en casos de enfermos graves.
- Colaborar con la higiene del paciente.
- Controlar las posturas estáticas de los enfermos.
- Desvestir y vestir a los pacientes cuando lo requiera su tratamiento.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.

8.7. Impacto.

La elaboración del manual de funciones influirá positivamente en el desarrollo organizacional, debido a que permitirá optimizar el desempeño operacional del talento humano de la Clínica de Especialidades Salud-Card. Para ello se implementó la siguiente matriz de impacto.

Cuadro 14. Matriz de impacto de la implementación del manual de funciones.

Nº	Acciones	Impacto			Probabilidad		
		L	M	G	PF	M	F
1	Optimizar el desarrollo funcional.			X			X
2	Mejorar el desempeño laboral.		X			X	
3	Orientar el desarrollo de las actividades.			X			X
4	Cumplimiento de atribuciones.		X			X	
5	Organizar la clínica.		X			X	
6	Facilitar el proceso de selección.			X		X	
7	Determinación de los puestos de trabajo.			X			X
8	Cambiar la informalidad y duplicidad.		X				X
9	Alcanzar el desarrollo integral del personal.	X			X		
10	Asignación de responsabilidades.			X			X

Elaboración: Leonor Canales Orobio.

Impacto: Leve (L); Moderado (M) y Grande (G).

Probabilidad: Poco frecuente (PF); Moderado (M) y Frecuente (F).

Tipo de matriz: Para medir el impacto del desempeño laboral en una empresa.

Fuente: Gestipolis.

Analizando la matriz de impacto, se estima que con la implementación del manual de funciones se logrará grande y frecuentemente optimizar el desarrollo funcional de la empresa, orientar al personal, determinar los puestos de trabajo, cambiar la informalidad y se podrá asignar responsabilidades acorde a las necesidades y actividades de cada área y puesto de trabajo en la clínica Salud-Card.

8.8. Evaluación.

Una vez implementado el manual de funciones en la Clínica de Especialidades Salud-Card, será evaluado cada tres meses, a través de matrices de evaluación del desempeño laboral (Anexo 4), con el propósito de comprobar su contribución al desarrollo funcional y el nivel de responsabilidad del personal. El responsable de evaluar al personal de la clínica será el Administrador de Talento Humano, quien coordinará con el Gerente General Dr. Fleihsmann Jiménez y el Gerente Administrativo Sr. Ricardo Barraza.

IX. RESUMEN

El presente estudio se lo realizó con el propósito de elaborar un Manual de Funciones para mejorar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de la Clínica de Especialidades Salud-Card, ubicada en las Calles Felipe Álvarez y Rodrigo Torres del cantón Buena Fé, provincia de Los Ríos, para lo cual se contó con el aval de sus propietarios, Dr. Fleishman Jiménez y la Dra. Daly Barraza. Para alcanzar el objeto de estudio se diagnosticó la situación actual del talento humano, se estableció la estructura organizativa y funcional de la clínica, lo cual conllevó a la propuesta de diseño de un Manual de Funciones.

El estudio se lo llevó acabo aplicando encuestas al personal, entrevistas a los Jefe Departamentales y accionistas de la Clínica, el mismo que demostró que existen falencias en el desarrollo operativo y funcional del talento humano, producto del escaso conocimiento, insuficiente orientación y capacitación de los colaboradores. Se determinó que la estructura organizacional actual está mal delimitada y diseñada, en la misma no se encuentran todos los puestos de trabajo, además no se ha creado un organigrama funcional que especifique los cargos según las áreas que posee actualmente la clínica.

El estudio documental está fundamentado en varios temas y subtemas, enfocados al objeto de estudio, especialmente al manual de funciones. La información recopilada en el presente estudio fortaleció el conocimiento del investigador, además guiará al lector a entender los parámetros y aspectos más importantes de la investigación.

Dentro del proceso metodológico se utilizaron varios tipos de investigación, de campo y documental, las cuales permitieron extraer mediante la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de evaluación, información referente al objeto de estudio. El modelo metodológico implementado en el presente estudio contribuyó a despejar las interrogantes, alcanzar los objetivos y comprobar la

hipótesis planteada, lo cual hizo posible conocer las necesidades y carencias en el desarrollo administrativo y operativo del talento humano en la Clínica de Especialidades Salud-Card.

El estudio permitió comprobar la hipótesis planteada “La elaboración del manual de funciones permite determinar las funciones del personal que labora en distintas áreas de la Clínica de Especialidades Salud-Card”. El investigador y los involucrados en el presente estudio consideran acertadamente que la elaboración de un manual de funciones va a permitir delimitar el desarrollo de funciones del talento humano en las diferentes áreas de la clínica, además optimizará la parte laboral y evitará que se generen falencias en los procesos administrativos - operáticos.

Se considera necesario optimizar el desempeño laboral y organizar el talento humano en la Clínica, para ello, es necesario socializar la propuesta a los accionistas, personal administrativos y colaboradores, en donde se muestre el manual de funciones, la nueva estructura organizacional y funcional de la entidad, así mismo es importante ilustrar al personal sobre las funciones y obligaciones que este debe de cumplir acorde a las necesidades de cada puesto de trabajo.

El manual de funciones propuesto al ser implementado incidirá positivamente en el desarrollo operativo del talento humano en la Clínica de Especialidades Salud-Card, los instruirá en el desarrollo de sus funciones, así mismo le permitirá tomar decisiones acertadas en el plano laboral.

X. SUMMARY

This study was made for the purpose of developing a functions manual for improving work performance of employees and workers of the Health Specialty Clinic-Card, located in the Streets Felipe Alvarez and Rodrigo Torres of canton Buena Fe, province of Rivers, for which it had the support of its owners, Dr. Fleishman Jimenez and Dr. Daly Barraza. To achieve the object of study were diagnosed with the current situation of human talent, established the organizational and functional structure of the clinic, which led to the design proposal of a Functions Manual.

The study was just applying surveys to staff, interviews with the departmental head and shareholders of the clinic, the same which demonstrated that there are flaws in the operating and functional development of human talent, as a result of little knowledge, insufficient guidance and training of employees. It was determined that the current organizational structure is poorly defined and designed, therein are not all jobs, also has not created a working organizational chart specifying the charges according to the areas that currently owns the clinic.

The documentary study is based on various themes and sub-themes, focused on the subject of study, particularly the manual functions. The information collected in this study strengthened knowledge of the investigator, also will guide the reader to understand the parameters and more important aspects of the research.

In the methodological process used various types of research, fieldwork and documentary, which allowed removing through the application of methods, techniques and tools for evaluation, information concerning the object of study. The methodological model implemented in this study helped clear questions, objectives and verify the raised hypotheses, which made it possible to know the

needs and shortcomings in the administrative and operational development of human talent in the clinic of specialties Salud-Card.

The study allowed to verify the hypothesis raised "the elaboration of the manual of functions allows to determine the functions of the personnel that works in different areas of the clinic of specialties Salud-Card". The researcher and those involved in the present study rightly consider that the elaboration of a manual of functions will allow identifying the development of functions of the human talent in different areas of the clinic will also optimize the Labour Party and will prevent generation of shortcomings in the administrative processes - operatic.

Deemed necessary to optimize the labor performance and organize human talent in the clinic, so need to socialize the proposal to the shareholders, administrative staff and collaborators, in showing where the manual functions, the new organizational and functional structure of the entity, is also important illustrate staff on the roles and responsibilities that this must meet job requirements.

The manual functions proposed to be implemented will positively affect the operational development of human talent in the clinic of specialties Salud-Card, will instruct them in the development of their functions, will also allow you to make decisions right at the working level.

XI. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Luis (2008). Clínica. Enciclopedia Océano. p. 24.

AMADOR, Jesús. (2006). Manuales Administrativos. Edición I. Madrid. España. p. 156.

ARNAL, Joel (2011). Paciente. Diccionario Médico. p. 89.

ARBOLEDA, Antonio. (2005). Concepto y Clasificación de Empresas. Editorial Disantes. Bogotá. Colombia. p. 125

BRAVO, Arturo. (2008). Dirección y administración de empresas. La Administración. Editorial Montiel. Barcelona. España. p. 122.

CALDERÓN, Charles (2009). Servicio y Calidad. La calidad en las empresas. Edición Sol. Lima, Perú. p. 145.

DEL VALLE, Antony (2009). Usuario. Consultados en la Web. www.diccionario_referenrecas.com.

DENTON, Kevin. (2007). Administración y Métodos. Primera Edición. México. Distrito. p. 31.

FAJARDO, Rodrigo. (2006). Administración de Talento Humano. Empresas. Editorial Monterreal. Venezuela. Caracas. p. 48.

GARCÍA, Luis (2010). Cliente. Diccionario. Océano I. 2009. p. 43.

GEORGE, Michael (2006). Manual Específico de reclutamiento y selección. Edición 2. Adm. Empresas. Ed. Córdoba. Argentina. p. 154.

- MARTÍNEZ, Gabriel. (2008).** Desarrollo Organizacional. Edit. Faty. Bogotá. Colombia. p. 18.
- MELINKOFF, Rofter (2006).** La Estructura de la Organización. Empresas. Ed. II. Santiago de Chile. p. 122.
- NINOU, Gerald (2010).** Médico. Diccionario Médico. III. Ed. Editorial Montecarlo. México. p. 258.
- ORTIZ, Mario (2009).** Servicios. Calidad empresarial. Ed. Uzurruga. p. 28.
- RAMÍREZ, Carlos (2006).** Fundamentos de Administración. Gerencia. Primera Edición. Buenos Aires p. 15.
- SANTOS, Juan (2006).** Esfuérzate y sé Afirmativo, Programa de Planeación y Vida en el Trabajo. San Salvador: ACSION.C.A. p. 188.
- SERRANO, L. (2008).** Especialidades Médicas. Diccionario. Monterreal. Bogotá. p. 28.
- TORRES, Marcelo. (2010).** Manual de Enfermería. Enfermera. Editorial Disantes, España. p. 18-19.
- VERA, Luis. (2007).** La administración del Talento Humano. Edición III. Editorial Máximo. México. p. 28.
- VILLACÍS, Josué (2005).** Características del Organigrama. Empresas. Ed. III. Lima. Perú. p. 166.
- YELA, Orlando (2007).** Niveles Jerárquicos. Empresas. Desarrollo Organizacional. Edt. Viko. Madrid. España. p. 125.

ZAMBRANO, Irlanda (2008). Manual de Funciones. Ed. Disantes. Bogotá. Colombia. p. 146.

ZAMORA, Edwin (2006). La estructura organizacional. Empresas. 2 Edición. Venezuela. Caracas. 2009 Ed. p. 24.

ZULOAGA, René. (2008). Creación Consolidación de Empresas. Primera Edición. Bogotá. Colombia. p. 56.

XII. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de preguntas implementada en las encuestas.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA CLÍNICA SALUD-CARD

Objetivo: Elaborar un Manual de Funciones para mejorar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de la Clínica de Especialidades Salud-Card, cantón Buena Fé, provincia de Los Ríos.

1.- ¿Conoce usted qué es un manual de funciones?

Si ()

No ()

2.- ¿Posee la clínica un orgánico – funcional que regule el desarrollo de las actividades?

Si ()

No ()

3.- ¿Conoce detalladamente cuáles son sus actividades y responsabilidades en la clínica?

Si ()

No ()

4.- ¿En el momento en que ingresó a la clínica, le dieron instrucciones específicas acerca de las actividades que iba a realizar?

Pocas ()

Muchas ()

Ninguna ()

5.- ¿Cuándo ingreso a la clínica le solicitaron un perfil idóneo para el cargo que iba a desempeñar?

Si ()

No ()

6.- ¿Le han correspondido realizar o suplir actividades de otros compañeros que lo ha llevado al incumplimiento de sus funciones?

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()

7.- ¿Considera usted que la institución le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?

Se adapta con rapidez ()

Con dificultad ()

8.- ¿Existe similitud de funciones en la clínica?

Si ()

No ()

9.- ¿Posee un título profesional? ¿Cuál es?

Si ()

No ()

10.- ¿Alguna vez se ha sentido, limitado en el desarrollo de sus funciones?

Si ()

No ()

A veces ()

11.- ¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones para la clínica?

Si ()

No ()

Tal vez ()

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Cuestionario de preguntas implementada en la entrevista.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE LA CLÍNICA SALUD-CARD

Objetivo: Elaborar un Manual de Funciones para mejorar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de la Clínica de Especialidades Salud-Card, cantón Buena Fé, provincia de Los Ríos.

Sírvase en responder las siguientes preguntas.-

- 1)** ¿La clínica Salud-Card, realiza sus actividades administrativas y direccionales mediante la utilización de un Manual de Funciones?

- 2)** ¿En el momento en que ingresan a trabajar a la clínica, se les da instrucciones específicas acerca de las actividades que van realizar?

- 3)** ¿La clínica posee un Orgánico - Funcional?

4) ¿Cuáles son las áreas o secciones que conforman la estructura organizacional de la clínica?

5) ¿Se tiene definido el perfil de cada puesto de trabajo dentro de la clínica?

6) ¿Cree Usted que el Manual de Funciones optimizará el desempeño de las funciones de la clínica?

7) ¿Consideras Usted que el personal de la clínica conoce específicamente el nivel de responsabilidad que posee?

- 8) ¿Cree usted que con la elaboración de un manual de funciones se mejoraría el desarrollo funcional en las actividades de los empleados de la clínica?

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. Fotos.



Foto 1. Entrevista al Médico de la Clínica Salud-Card.

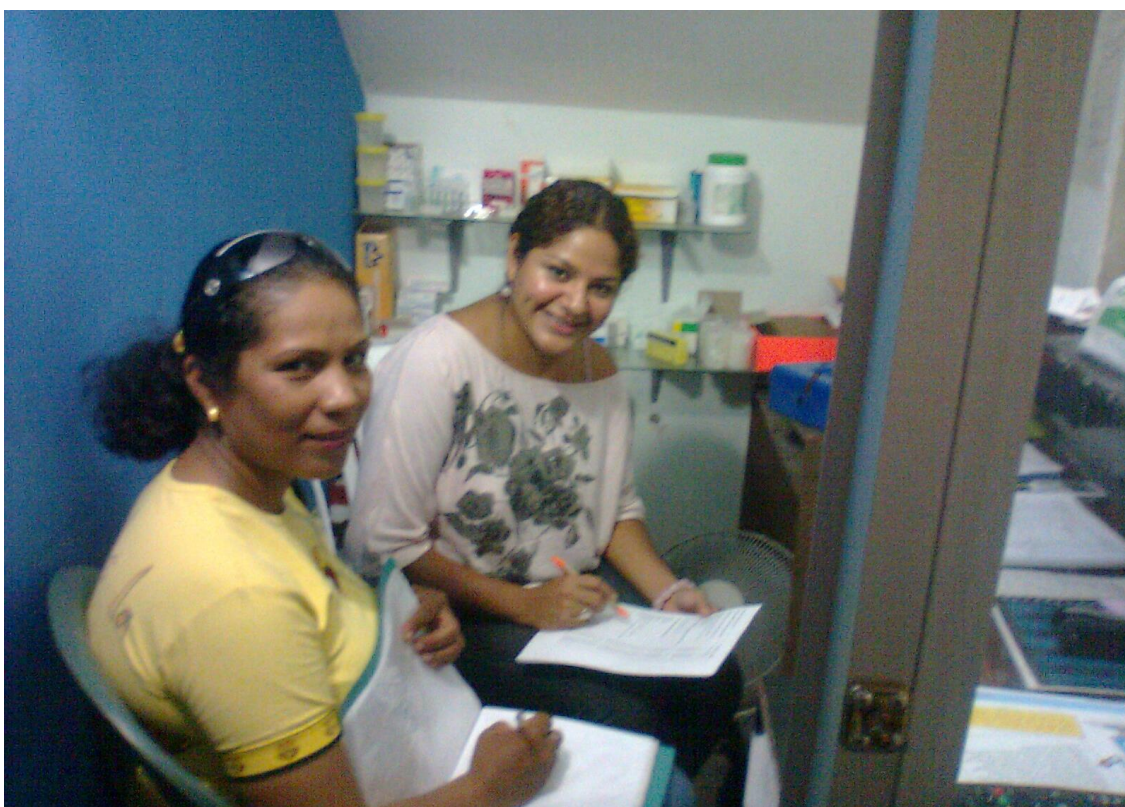


Foto 2. Encuesta al personal de laboratorio de la Clínica Salud-Card.



Foto 3. Encuesta al personal de farmacia de la Clínica Salud-Card.

Anexo 4. Matrices para evaluar el desempeño laboral.

Matriz de evaluación del desempeño laboral										
Nombre de la persona evaluada: _____ Puesto: _____ Evaluador: _____ Fecha: _____										
Desempeño	Óptimo		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
Conocimiento del puesto	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Calidad del trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Cantidad del trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Rapidez en el trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Dedicación al trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Definiciones:

- a) Óptimo: El mejor grado posible en la ejecución del trabajo.
- b) Bueno: Sin ser excepcional, es satisfactorio, superior al promedio.
- c) Regular: El rendimiento clásico, a manera de reglas, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin poner en evidencia ninguna aptitud especial.
- d) Malo: Comportamiento ineficiente
- e) Pésimo: Rendimiento absolutamente negativo, propiamente de resultados nulos.

Observaciones:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Personal administrativo. Calificación correspondiente al (15), (25) trimestre del año _____

Nombre del evaluado: _____ Departamento: _____

Puesto: _____

Evaluador: _____

Desempeño	Inferior	Regular	Bueno	Superior
Conocimiento del trabajo a su cargo				
Calidad en el trabajo				
Cantidad de trabajo				
Sentido de responsabilidad				
Iniciativa y participación				
Disciplina				
Espíritu de colaboración				

Observaciones: Es puntual en su trabajo, cumple con sus horarios.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

**UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA:

**MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
EMPLEADOS DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES SALUD-CARD, DEL CANTÓN
BUENA FÉ, PROVINCIA DE LOS RÍOS.**

AUTORA:

LEONOR DUSMILA CANALES OROBIO

DIRECTORA:

ING. KARINA ALEXANDRA PLUA PANTA, MSC.



QUEVEDO, 2012

