



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE  
FUNCIONES DEL CENTRO MÉDICO APROFE-  
LOJA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR:**

**LUCAS ABDÓN CALDERÓN PINZA**

**DIRECTOR:**

**ING. COM. PATRICIO GÓMEZ CABRERA**

**LOJA - ECUADOR**

**2013**

**CERTIFICACIÓN**

**Ing. Com.**

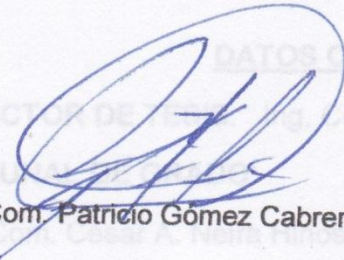
**Patricio Gómez Cabrera**

**DOCENTE DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNL Y  
DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICO:**

Que el presente trabajo de investigación, previo a optar el Grado de Ingeniero Comercial, titulado "**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO MÉDICO APROFE-LOJA**", presentado por el Señor Lucas Abdón Calderón Pinza, reúne todos los requisitos exigidos para la elaboración de la investigación, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, Octubre del 2013



**Ing. Com. Patricio Gómez Cabrera**

(Presidente)

Ing. Com. Ricardo Javier Arévalo Torres

(Vocal)

Ing. Com. Juan Fabio Sempertegui Muñoz

(Vocal)

## AUTORÍA

Yo, Lucas Abdón Calderón Pinza, declaro der autor(a) del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional-biblioteca Virtual.

FIRMA: .....



AUTOR: Lucas Abdón Calderón Pinza

CÉDULA: 1103707103

FECHA: Loja, 14 de Octubre del 2013

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, Lucas Abdón Calderón Pinza declaro ser autor (a) de la Tesis titulada: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO MÉDICO APROFE-LOJA", como requisito para optar al Grado de: INGENIERO COMERCIAL: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 14 días del mes de octubre del dos mil trece, firma el autor.

FIRMA: .....

AUTOR: Lucas Abdón Calderón Pinza

CÉDULA: 1103707103

DIRECCIÓN: Panamá y Venezuela

CORREO ELECTRÓNICO: lacp1979@hotmail.com

TELÉFONO: 2573283 CÉLULAR: 0999914768

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Com. Patricio Gómez Cabrera

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Com. César A. Neira Hinojosa (Presidente)

Ing. Com. Ricardo Javier Arévalo Torres (Vocal)

Ing. Com. Juan Pablo Sempertegui Muñoz (Vocal)

## DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis, lo dedico con amor y respeto a mi Padre Dios quien al darme la vida, me asignó el don de caminar y seguir mis ideales propuestos.

A mí querida madre, hermanos y demás amigos quienes con su sabiduría y sabios consejos me condujeron por el camino del bien.

A mi esposa y adoradas hijas, seres tiernos y delicados que son la inspiración de mi vida, para esforzarme cada día por alcanzar las metas y así dejarle mi perseverancia y amor como ejemplo.

A toda mi querida familia y amigos quienes son parte de mi vida, ya que me inspiran valor para seguir adelante en la carrera de la vida, sin temor a nuevos retos.

EL AUTOR

## AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a todos quienes conforman la Universidad Nacional de Loja, a los docentes del Área Jurídica, Social y Administrativa, de la Carrera de Administración de Empresas, a sus dignas autoridades, por la oportunidad que me brindaron para entregarme una formación profesional de calidad.

A mi Director de Tesis y a todas las personas que contribuyeron con sus valiosos conocimientos, en la consecución del presente trabajo investigativo.

EL AUTOR

**a. TEMA**

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO  
MÉDICO APROFE-LOJA”**

## **b. RESUMEN**

En el desarrollo de la presente temática una vez aplicada el estudio de campo, mediante la encuesta dirigida a los trabajadores del centro médico APROFE se evidencia que las actividades administrativas se las ejecuta sin el empleo del Manual de Funciones, así lo determinan el 77% de los trabajadores, situación que deriva en la subrogación de funciones, atribuciones de responsabilidad a cada departamento o sector trabajador dentro de la empresa, estableciéndose un ambiente inadecuado para el normal funcionamiento de la institución basado en jerarquías de la administración. Además el 90% del personal administrativo del Centro Médico APROFE-Loja señalan que es necesaria la reorganización administrativa, debido a que existe una dependencia administrativa de la su sede matriz en Guayaquil.

Por lo tanto se elabora el Manual de Funciones estableciéndose las obligaciones, responsabilidades y delimitación de trabajo en base a cada cargo consiguiéndose establecer el respeto al orden jerárquico administrativo dentro de la institución, a más de asegurar el crecimiento económico de manera independiente al consolidarse como sucursal con su base administrativa que asegure el crecimiento económico y cumplimiento de la misión y visión institucional, que permite a la institución establecerse como pionera en la prestación de servicios médicos a personas en estado de gestación y educación sexual de la región sur del país, estableciéndose como modelo a seguir por el resto de sucursales a nivel nacional.



## **ABSTRACT**

In the development of the present thematic once applied field study, the survey addressed to workers of the Center doctor APROFE evidenced that administrative activities is them running without the use of Manual functions, thus determine it 77% of workers, a situation that leads to the subrogation of the functions, attributions of responsibility to each department or sector worker within the company establishing an environment unsuitable for the normal functioning of the institution based on hierarchies of the administration. In addition 90% of the administrative staff of the APROFE-Loja Medical Center indicate that the administrative reorganization is necessary since there is an administrative unit of the parent headquarters in Guayaquil.

Therefore prepares the functions Manual establishing obligations, responsibilities and delimitation of work based on each charge is getting establish respect for the administrative hierarchical order within the institution, to ensure more than economic growth of independently to consolidate itself as a branch with its administrative base which ensures economic growth and fulfillment of the mission and institutional vision which allows the institution established as a pioneer in the provision of medical services to persons in a State of pregnancy and sex education in the southern region of the country, establishing himself as a model to be followed by the rest of branches nationwide.

### **c. Introducción**

El presente trabajo de investigación contiene el análisis de la planificación, administración y dirección empresarial de la Asociación Pro Bienestar de la Familia APROFE, sostiene el análisis de su actual administración y conformación administrativa para conocer su dependencia gerencial y una vez establecida la situación real se procede a realizar los siguientes pasos:

En la revisión de literatura se establece la doctrina conceptos, características del uso y aplicación de los diversos manuales dentro de una empresa haciendo hincapié en el manual de Funciones que es el fin que persigue la presente temática investigativa.

En los materiales y métodos se describen aquellos que se emplearon en la investigación de campo, así como la observación directa que permite conocer la situación actual de APROFE y poder discernir en la discusión de sus resultados.

En la sección resultados se manifiesta la situación actual de la Asociación Pro Bienestar de la Familia APROFE, conociendo su actual organigrama funcional de la cadena de mando para de allí poder sugerir los cambios necesarios que se deben realizar para mejorar la administración de la misma.

La discusión mantiene la verificación de los objetivos y a la vez se establece la relación de sus resultados en base a la necesidad de poder

establecer un manual de Funciones para la empresa APROFE, del mismo modo de establecer las características de su administración.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones las mismas que sostienen la necesidad de implementar el Manual de Funciones para la Asociación Pro Bienestar de la Familia APROFE.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **La Organización empresarial**

Los términos de organización en la administración se le pueden dar varios significados.

La Organización empresarial implica un sinónimo de orden y planificación previa, de esta manera se puede determinar la funcionalidad de una empresa, además se la relaciona como una entidad de carácter social destinada a seguir objetivos específicos previamente definidos basándose en una manera de estructura a seguir.

Como uno de los concepto más aceptable se establece a “La organización como el diseño y mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de los roles que debe cumplir cada persona que integra la empresa, así como de las relaciones que se establecen entre ellas”<sup>1</sup>.

Esto sin duda implica que los empresarios tienen la responsabilidad de asegurar que cada miembro de la organización tome en serio la idea del cliente como objetivo y ello se vea reflejado en una correcta actitud en el desempeño de sus funciones, ya sea en la prestación de servicios o en la generación de productos, cuando se habla de la prestación de servicios se requiere que el cliente se sienta seguro, y confié en el servicio que se presta, de esta manera se gana la lealtad de los clientes y asegura una buena imagen y reputación en la sociedad, al punto de que cuando no se disponga de cupos para atender el cliente es paciente en poder acceder a dichos servicios.

---

<sup>1</sup> <http://www.emagister.com/curso-gestion-empresarial/organizacion-empresarial>

En cambio en la producción de elementos se requiere que los mismos se adapten a la necesidad del consumidor haciendo una conducta irresistible de poder acceder a su compra o adquisición.

Uno de ellos es la Organización como entidad social orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada. La organización es una entidad social porque está diseñada para alcanzar resultados; por ejemplo, obtener ganancias, proporcionar satisfacción social, etc. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización, mediante la responsabilidad de sus cargos en base a las habilidades y destrezas que estos poseen. En este sentido, la palabra organización significa empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinados objetivos.

Otro término que se le puede aplicar al concepto de organización es el de una organización o empresa típica que aplica su administración en base a la colección de proyectos de manufactura o servicios donde cada proyecto es viable e intervienen gerentes, empleados, etc. Los recursos económicos para administrar esos proyectos son provistos por acreedores de la empresa o por los accionistas. Por el uso de los recursos del talento humano de los mismos esperan tener un rendimiento en función del riesgo.

“La organización como función administrativa es relativa a la aplicación de técnicas donde se puede controlar la producción y parte considera como integrante del proceso administrativo. En este sentido organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relación entre ello y asignar las retribuciones de cada uno”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> PORTER, Michael, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, pág., 61

La organización como un segundo de vista, es decir, la organización como segunda función, es administrativa, junto con la planeación, la dirección y el control forma parte del proceso administrativo. Dentro de los moldes clásicos y neoclásicos después de la planeación sigue la función de la organización. Para conseguir los objetivos cuando los planes se ejecutan y las personas trabajan con eficiencia, las actividades deben agruparse con lógica y deben retribuirse en autoridad para evitar los conflictos y la confusión. La organización consiste en:

- Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados.
- Agrupar las actividades en una estructura lógica.
- Designar a las personas las actividades para que las lleven a cabo.
- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos

La organización es una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos, con el fin de alcanzar los objetivos determinados

### **Principios de una organización:**

**Eficacia:** “una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa”.

**Eficiencia:** “una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible”<sup>3</sup>.

Es necesario aplicar estos principios con la finalidad de que la estructura organizativa mantenga el aprovechamiento del personal o del talento humano incorporado a la empresa, en este caso al centro médico Aprove-Loja.

---

<sup>3</sup> HODGE, WILLIAN, LAWRENCE, B.J., Teoría de la Organización un Enfoque Estratégico, pág., 162

## **Tipos de Organización**

### **Organización Formal**

Es aquella basada en una división racional del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos los manuales de la empresa. Es la organización formalizada de modo oficial.

La organización formal es un sistema de tareas bien definidas, cada una de las cuales lleva en sí misma una cantidad específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas. Este conjunto de elementos se establece en forma consciente y minuciosa para permitir que los responsables de la empresa trabajen juntos con más efectividad y alcancen los objetivos. La organización formal se caracteriza porque está bien definida, tiene una delegación adecuadamente ilimitada y posee relativa estabilidad. La organización formal más o menos arbitrario, a la cual debe adaptarse el individuo: decirle a este que tareas puede realizar y de que maneras específicas predispone su obediencia a las órdenes de individuos predeterminado, e indicarle que debe trabajar de modo cooperativo con las demás personas, prescrita de modo nominativo. La organización formal facilita el establecimiento de objetivos y políticas; en una forma de organización relativamente fija y predeterminada, lo cual permite a la empresa pronosticar su futuro y sus probables ganancias. Sin una base organizacional constante, no se podría confiar en los pronósticos.

### **Organización Informal**

“Los primeros conceptos fundamentales de la teoría de las relaciones humanas fueron expuestos por Roethlisberger y Dickson, ambos verificaron que el comportamiento de los individuos en el trabajo no podía ser comprendido de manera adecuada sino se consideraba la

organización informal de los grupos, así como las relaciones entre la organización informal y la organización formal de la fábrica”<sup>4</sup>.

Algunos patrones de relaciones encontrados en la empresa no aparecen en los organigramas: individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan etc. Los cuales constituyen la llamada organización informal, que se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización informal. Los patrones informales de relación adoptan diversas formas, contenidos y duración, lo cual demuestra que no sirve la organización social de una empresa corresponde con exactitud a su organigrama en un sistema informal de relación, cada individuo necesita un mínimo de interacción con otros individuos.

El conjunto de interacciones y relaciones establecidos por los diversos elementos humanos de una organización se denomina organización informal, en contra posición a la organización formal que está constituida por la estructura organizacional compuesta de órganos, relaciones funcionales, etc. En consecuencia. El comportamiento de los puntos sociales de una empresa está condicionado por la organización racional y la organización natural. En el seno de toda actividad humana organizada existen procesos espontáneos de la evolución social que conducen a la organización informal, natural, se manifiestan los usos y costumbres, en las tradiciones en los ideales y en las normas sociales.

La organización informal presenta las siguientes características:

- Relación de antagonismo.
- Estatus.
- Colaboración espontánea.
- La posibilidad de oposición a la organización formal.
- Cambios de nivel y modificación de grupos informales.
- La organización informal trasciende la organización formal.

---

<sup>4</sup> KOONTZ, Harold, Administración una perspectiva global, pág., 272



Existen cuatro factores que condicionan la aparición de los denominados grupos informales:

Los intereses comunes que tienen ciertos tipos de personas, esto les permite compartir mayor intimidad, los intereses comunes aglutinan a las personas.

La interacción provocada por la propia organización formal, el cargo que cada persona ocupa en la empresa exige una serie de contactos y relaciones formales con otras personas para cumplir debidamente con las responsabilidades.

La fluctuación del personal dentro de la empresa altera la composición de los grupos sociales informales, la rotación, produce cambios en la estructura informal pues las interacciones cambian y, con ellas, los vínculos humanos.

Los periodos de descanso, permiten intensa interacción entre las personas y posibilitan el establecimiento y el fortalecimiento de los vínculos.

### **Organización jerárquica**

Es la estructura más simple y más antigua está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval en su investigación más acerca de la forma más antigua de la organización concluyo que ellas poseen en común el principio de autoridad lineal. También denominado principio escalar, existe una jerarquización de la autoridad en el cual los superiores son obedecidos por su respectivo subalterno. En esta organización sencilla, piramidal cada jefe recibe y trasmite todo lo que sucede en su área, puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez.

## **Organización funcional**

Este tipo de estructura organizacional que implica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. En su investigación sobre las organizaciones, Moonney en control que el principio funcional responsable de la diferenciación entre los diversos tipos de la actividad y funciones ya se aplica en organizaciones antigua. L estructura funcional fue consagrada por Taylor preocupado por las dificultades producida por excesivo y variado volumen de atribuciones dada a los jefes de producción a la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense, opto por la supervisión funcional

### **Organización staff:**

“Es el resultado de la organización lineal y la funcional para trata de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas comparte características lineal, que al complementarse crea un tipo de organización más completo y complejo, órganos de línea (órgano de ejecución) y de asesoría (órgano de apoyo y consultoría) que mantienen relacione entre sí”<sup>5</sup>. Los órganos de lineal se caracterizan por la autoridad lineal y de principios jerárquico mientras que los órganos de staff presentan accesoria y servicios especializados.

### **RELACIÓN ENTRE LAS UNIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN JERARGICA, FUNCIONALES, STAFF:**

Función de la estructura lineal con la estructura funcional, con predominio de la primera. La organización staff presenta características lineales y lineales simultáneamente, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior: es el principio de la autoridad única o unidad de mando típica de la organización lineal. En otros términos, siempre existe la autoridad lineal de un órgano (sea de línea o staff) sobres sus

---

<sup>5</sup> KOONTZ, Harold, Administración una perspectiva global, pág., 281

subordinados, y también existe autoridad funcional un órgano de staff sobre los demás órganos de la empresa, cuando se trata de asuntos de su especialidad.

Son realizados por el departamento de selección de personal. Este departamento envía los candidatos escogidos en el proceso de selección a las secciones que se requieren, en donde serán rechazados o aceptadas. El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquella recomendación.

### **MANUAL ORGANICO FUNCIONAL.**

“Los manuales permiten desarrollar con mayor eficiencia las funciones de cada unidad administrativa, los cuales contienen una serie referencias usadas frecuentemente por los ejecutivos como políticas de acción.”<sup>6</sup>

El Manual Orgánico Funcional complementa los datos que trae el organigrama ya que éste incluye información de cada puesto de trabajo, y el manual administrativo es un conjunto de instrumentos debidamente ordenados, clasificados en información rápida y organizada. Facilitando la práctica administrativa, contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, reglamentos circulares, etc.

Cuando la administración es percibida como una necesidad profesional su ejercicio se da mediante un proceso en que cada acto, etapa, parte está sólidamente unida con las demás.

Tal secuencia es conocida como proceso administrativo y se presenta en todo momento en la vida de la empresa u organismo social, sea éste privado, público o mixto.

---

<sup>6</sup> KOONTZ, Harold, Administración una perspectiva global, pág., 289

El proceso o acto administrativo constituye el núcleo propio de la administración; según tratadistas son reconocidas de cuatro a más etapas. Para el caso de la presente tesis consideramos las siguientes etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

**PLANEACIÓN.-** “Consiste en determinar los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos con base a una investigación y elaboración de un esquema que habrá de realizarse en el futuro”<sup>7</sup>.

**ORGANIZACIÓN.-** “Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social”<sup>8</sup>.

**DIRECCIÓN.-** “Es la ejecución de planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la comunicación, motivación y la supervisión”<sup>9</sup>.

**CONTROL.-** Significa la medición y evaluación de la ejecución de los planes con el fin de prever desviaciones y establecer medidas correctivas.

De las cuatro etapas he extraído la de ORGANIZACIÓN en razón de que en ésta se generan los manuales administrativos que comprenden dos fases básicas que son:

**DIVISIÓN DEL TRABAJO.-** Está se divide en dos etapas:

**JERARQUIZACIÓN.-** Que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado, importancia. Esto reflejado en los niveles de autoridad de la empresa. Los niveles se dividen:

**Nivel Legislativo.-** Normativo, decisorio, objetivos y políticas.

---

<sup>7</sup> CZINKOTA, Kotabe, Administración de Mercadotecnia, pág., 214

<sup>8</sup> Ob. Cit., pág., 214

<sup>9</sup> HELLRIEGEL, Comportamiento Organizacional, pág., 398

**Nivel Ejecutivo.-** Planifica, dirige, organiza, coordina, controla y ejecuta retroalimentación.

**Nivel Asesor.-** Aconseja informa y recomienda (Asesoría Jurídica)

**Nivel de Apoyo.-** Ayuda y auxilia, las labores ejecutivas asesoras y operacionales.

**Nivel Operativo.-** Ejecuta, transforma y materializa las órdenes emanadas por los órganos legislativos y ejecutivos.

**Nivel Descentralizado.-** Desconcentra e independiza las actividades en el cumplimiento de sus funciones.

**Departamentalización.-** Que divide y agrupa a todas las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.

**Coordinación.-** Se refiere a la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social con el propósito de poder lograr oportunidad, unidad armónica y rapidez en el desarrollo de los objetivos.

## **ORGANIGRAMA**

Organigrama es el diagrama que representa la estructura formal de la empresa. En él aparecen con toda claridad:

- La estructura jerárquica, que define los diversos niveles de la organización.
- Los órganos que componen la estructura.
- Los canales de comunicación que unen los órganos.
- Los nombres de quienes ocupan los cargos (en algunos casos).

El organigrama debe permitir la visualización simple y directa de la estructura de la organización. Estático por definición, es una especie de retrato del esqueleto organizacional de la empresa. No incluye ninguna descripción de las funciones o atribuciones de los ocupantes de los cargos.

Los organigramas deben prepararse a través de criterios como:

**Precisión.-** Deben establecerse con exactitud las relaciones e interrelaciones con las unidades administrativas.

**Sencillez.-** Debe ser lo más simple posible para representar la estructura en forma clara y comprensible.

**Uniformidad.-** En su diseño es conveniente homogenizar el empleo de nomenclaturas, líneas, figuras, y composición para facilitar su interpretación.

**Presentación.-** Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura por lo que debe prepararse con criterios técnicos, como de servicio, en función de su objeto.

**Vigencia.-** Para conservar su validez deben mantenerse actualizados, es decir se los debe reformar periódicamente.

Las relaciones de autoridad pueden presentarse de tres maneras en el organigrama:

**Autoridad de línea o jerárquica:**

Confiere al poseedor de derecho de impartir órdenes directas a los subordinados y delegar directamente parte de su autoridad

**Autoridad funcional:**

Permite que un cargo actúen sobre elementos sobre elementos no ligados directamente a ellos, sólo en asuntos específicos de su función en la

organización. El órgano encargado del personal (área de personal) puede actuar sobre cualquier miembro de la empresa en el área específica de sus atribuciones. De la misma manera, u órgano de sistemas podrá actuar “funcionalmente” sobre la línea de producción cuando se trata de introducir alguna modificación en esa línea. Las modificaciones propuestas por el órgano que tiene autoridad funcional deben ser aprobadas antes por el órgano de la línea superior jerárquico del órgano que debe modificarse.

#### **Autoridad de asesoría (o de staff):**

Cuando una persona recibe autorización para realizar investigaciones, censos y trabajos en áreas específicas o, incluso, cuando tiene atribución de prestar asesoría en determinados asuntos. Quien recibe autoridad de asesoría no puede dar órdenes directas a los niveles jerárquicos inferiores, sino que sólo puede asesorar a su superior jerárquico.

### **SIMBOLOGÍA Y TIPOS DE ORGANIGRAMAS**

#### **Simbología:**

“El organigrama está constituido por rectángulos (o cuadrados o círculos) unidos por líneas horizontales y verticales. Los rectángulos representan los órganos (o cargos) de la organización, mientras que las líneas representan los canales de comunicación o relaciones funcionales o formales”<sup>10</sup>. Cuando representan comunicaciones diferentes (de arriba hacia abajo), los canales de comunicación indican autoridad; cuando representan comunicaciones ascendentes (de abajo hacia arriba), indican responsabilidad. A su vez las relaciones de autoridad están representadas por tres maneras en el organigrama: Autoridad de línea, autoridad de asesoría (o staff) y autoridad funcional.

---

<sup>10</sup> HELLRIEGEL, Comportamiento Organizacional, pág., 420

## **Tipos de organigramas:**

Existen diferentes clases de organigramas, cada uno de ellos con sus diferentes características:

### **Organigrama Clásico:**

El más común de todos los organigramas y el que presenta las características más importantes de la estructura organizacional. El organigrama clásico facilita la codificación de los órganos o las actividades de la organización.

### **Organigrama Vertical:**

Es idéntico al organigrama clásico, excepto en que se elabora verticalmente.

### **Organigrama diagonal o europeo:**

Es un organigrama clásico dispuesto en diagonal, de modo que en la parte inferior (rodapié) pueda colocarse información para cada órgano, cualquiera que sea su nivel jerárquico. Esta información registrada puede referirse al número de empleados de cada órgano, el código correspondiente en el plan de cuentas, el volumen de gastos previstos en el presupuesto, el índice de participación en la facturación global de la empresa, etc. La diagonal debe hacerse de modo que cada órgano tenga su escaño respectivo en el rodapié del diagrama.

### **Organigrama sectorial o radial:**

Consta de círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos. La autoridad máxima se localiza en el centro del diagrama, y el nivel jerárquico disminuye a medida que se acerca a la periferia. El organigrama sectorial o radial permite representar la estructura organizacional de manera compacta. No obstante, presenta ciertas



limitaciones técnicas, pues dificulta la representación de órganos auxiliares muy variados.

### **Organigrama circular:**

Se elabora en círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos, trazados en líneas continuas o punteadas. Las líneas continuas representan los canales de comunicación existentes entre los órganos (o cargos). En lo demás, se parece a un organigrama clásico abierto en abanico. Los rectángulos situados en la periferia representan los órganos (o cargos) de los niveles inferiores. A medida que se aproxima se halla el órgano más elevado de la organización. Algunos organigramas circulares no traen círculos concéntricos que representan los niveles jerárquicos cuando la posición de los órganos (en rectángulos o círculos) define por sí misma los niveles de la organización.

### **Organigrama de barras:**

Permite representar la estructura organizacional mediante barras horizontales de longitud variable, según el nivel jerárquico. Cada órgano (o cargo) está representado por una barra. Todas las barras comienzan en la misma línea a la izquierda (o a la derecha) y se prolongan hacia la derecha (o hacia la izquierda). Cuanto más elevado sea el nivel jerárquico, mayor será la longitud de la barra. La subordinación de un órgano (o cargo) a otro nivel jerárquico inmediato más elevado. Este organigrama presenta algunas desventajas respecto del organigrama clásico, pues dificulta la representación de diversos tipos de autoridad (funcional, comités, etc.), así como de órganos subordinados pertenecientes a niveles jerárquicos distantes. Una de sus fortalezas es la facilidad de elaboración.

## **MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos contienen información respecto de las tareas que debe cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad

administrativa. Facilita por otro lado una mejor selección del personal para los distintos cargos de la empresa u Organización.

Además son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización

Los manuales administrativos pueden ser:

- Diagramas de procedimientos
- Carta de distribución del trabajo o de actividades
- El análisis de puestos

Estas son técnicas de la organización y forman parte del Proceso Administrativo que da forma a la estructura de la administración para un desarrollo de manera ordenada y eficiente.

### **OBJETIVOS**

- Explicar las normas generales de una empresa
- Ayudar a normalizar controles en los trámites de procedimiento y uniformar las actividades.
- Presentar una visión de conjunto de la empresa.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encontradas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Proporcionar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales

### **VENTAJAS**

- Estimula la uniformidad de criterios administrativos.
- Evita confusiones en las tareas desarrolladas en cada unidad.
- Elimina la duplicidad de funciones.

- Apoya a la simplificación del trabajo y control de costos.

## **CLASIFICACIÓN**

Por su alcance:

**Macro-administrativos o generales.-** Cuando el estudio o investigación realizada cubre toda la organización en conjunto.

**Micro-administrativos o específicos.-** Son aquellos cuyo radio de acción se suscribe a una determinada unidad administrativa de la organización.

Por su Contenido:

### **Manuales de organización**

Los manuales de organización permiten desarrollar con mayor eficiencia las funciones de cada unidad administrativa. Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

#### **Un manual de organización y funciones contiene:**

**Una parte general:** Que describe una breve historia de la empresa, sus objetivos sus políticas y la forma como el personal participará para el logro de las metas de la organización.

**Una parte esencial:** Que describe a las unidades administrativas y dentro de ellas a los puestos de trabajo.

- En la descripción de las unidades administrativas: se recomienda tener en cuenta; la función asignada a cada unidad administrativa, la autoridad establecida para la operación de la empresa, la responsabilidad asignada en su operación, las actividades a ser

desarrolladas para asegurar el cumplimiento de los objetivos, las relaciones jerárquicas explicando quien depende de quién, señalar las condiciones humanas y profesionales del personal.

- La descripción de los puestos de trabajo: Dependerá del número y jerarquía de las personas a las cuales se destina el manual, esto es mientras más baja sea la jerarquía mayor será el número de descripción de los puestos. Se debe incluir los siguientes aspectos:
  - Título del puesto.
  - Descripción de responsabilidades asignadas al puesto
  - Señalamiento de la autoridad directa
  - Relaciones de organización funcional con puestos similares
  - Función básica del puesto de trabajo
  - Obligaciones de rendir cuentas en determinados puestos.

**Una parte Complementaria:** que describe los organigramas generales y de detalle en los que se fundamenta la empresa indicando la organización de las unidades, el alcance de responsabilidades y la línea jerárquica de la autoridad directa y funcional.

**Una parte de tipo general incluye partes como:**

- Un glosario de terminas
- Aplicación a las normas del personal, aspectos disciplinarios deberes y obligaciones para con la empresa y viceversa.
- Descripción de procedimientos.

**Manual de Procedimiento.-** Son los que contienen la secuencia cronológica de pasos a seguir en la ejecución de una función o prestación de un servicio.

**Manuales de Políticas.-** En este se determina las políticas que guiaran las acciones de la empresa.

**Manual de Bienvenida.-** Diseñado especialmente para los nuevos empleados, en éste se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

**Manuales de Puestos.-** Contienen de manera ordenada los puestos que existen, la descripción de funciones, su valor y perfil.

**Manuales de Contenido Múltiple.-** Contiene la información que corresponde a más de uno de los diferentes tipos de manuales ya señalados: puede elaborarse cuando la información sea breve, o cuando la metodología de elaboración implique la presentación en forma unitaria.

#### **Por su función específica o área de actividad**

- **Manuales de Personal.-** Contienen aspectos sobre: el reclutamiento y selección, la capacitación, el adiestramiento, entre otras.
- **Manual de Compras.-** Comprende el proceso de adquisiciones, su alcance, funciones de compras, los métodos y las normas entre otros
- **Manual de Contabilidad.-** Contiene aspectos como la estructura orgánica de la unidad, la descripción del sistema contable, las operaciones internas del personal, el manejo de registros, el control de información financiera, entre otros.

Estos manuales descritos, son utilizados en la Administración Pública; cabe destacar que en este ámbito público se dan ciertas similitudes entre los manuales de organización y procedimientos con el reglamento interno de las organizaciones.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

### **CONCEPTO.**

“Es un documento descriptivo y de sistematización normativa teniendo un carácter instructivo e informativo, que contiene la descripción de

actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, precisando la responsabilidad y participación.”<sup>11</sup>

## **FINALIDAD**

Su finalidad es La de registrar y transmitir sin distorsión la información básica, referente al funcionamiento de todas las unidades; facilita las labores de auditoria, evaluación y control interno, así como su vigilancia.

## **ELEMENTOS**

- Portada
- Presentación
- Objetivo General
- Políticas
- Sistema Operativo
- Diagramas
- Validación
- Créditos.

## **MANUAL DE FUNCIONES**

### **CONCEPTO**

“El manual de funciones consiste en la recopilación específica de todas las leyes, reglamentos, estatutos de las diferentes obligaciones que tienen que cumplir cada elemento de la institución sea pública como privada”<sup>12</sup>.

### **FINALIDAD**

Su finalidad es de poder desarrollar actividades sin la interferencia o interrupción de otras personas para lograr una eficiencia y eficacia en las actividades que realiza en la institución o empresa en la cual labora.

---

<sup>11</sup> HELLRIEGEL, Comportamiento Organizacional, pág., 468

<sup>12</sup> Ob. Cit., pág477

## IMPORTANCIA

El manual de funciones es importante porque permite el flujo de actividades en forma ágil, eficiente y efectiva.

## ELEMENTOS

Tenemos los siguientes:

- **Código.**- Este contiene el número de la partida, o cualquier número designado al puesto.
- **Título del Puesto.**- Nombre del puesto o cargo.
- **Dependencia.**- Es de quien, tienen que recibir órdenes.
- **Naturaleza del Trabajo.**- Las obligaciones a realizar en el puesto.
- **Funciones.**- Las tareas a realizar en dicho puesto.
- **Diagrama Lógico.**- Este contiene los responsables y las actividades que este realiza.

## MANUAL DE BIENVENIDA.

### CONCEPTO

“Es un documento que tiene en forma ordenada y sistematizada la información institucional, sobre la historia de la organización, políticas, reglamentos, estatutos, y todo lo que le interese conocer al nuevo empleado al momento del ingreso a la empresa, esto en forma general.”<sup>13</sup>

## IMPORTANCIA

Porque permite conocer en forma rápida y sencilla las labores, objetivos y metas que desempeña la empresa, bajo los parámetros y reglas en que se desenvuelve. Logra que el nuevo empleado o trabajador este cuanto antes en condiciones de dedicarse plenamente a sus labores.

---

<sup>13</sup> AAKER, KUMAR, DAY, Investigación de Mercados, pág., 307

## **ELEMENTOS.-**

- Carta de Bienvenida
- Políticas de Personal
- Misión
- Visión y Valores

## **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

“La Gestión del talento humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.”<sup>14</sup>

### **Definición Administración del Talento Humano.**

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". Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

### **Importancia de la Administración del Talento Humano.**

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO: Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Bogotá 2002; Cuarta edición.



No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los directores deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los directores de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

## **FASES DE LA ADMISIÓN Y EMPLEO**

La admisión y empleo cumple las siguientes fases que son: El reclutamiento, la selección, contratación, inducción, motivación y capacitación.

### **RECLUTAMIENTO**

Es buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El

reclutamiento suministra de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.”<sup>15</sup>

## **RECLUTAMIENTO INTERNO**

Son los cargos o vacantes que son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la empresa.

## **RECLUTAMIENTO EXTERNO**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

## **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

### **a) MEDIOS INTERNOS**

- Cartel o anuncio,
- Pizarrón,
- Verbalmente,
- Boletín interno.

### **b) MEDIOS EXTERNOS**

- Medios masivos de comunicación,
- Periódicos y revistas,
- Radio,
- Cartel o manta,
- Boletines especializados

## **SELECCIÓN**

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir, sobre las bases objetivas, cuales tiene el mayor potencial para el

---

<sup>15</sup> GUTT Aguirre, A: **Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos**, Trillas, México, 1994

desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

“La selección del personal es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.”<sup>16</sup>

**Importancia.-** En la actualidad las técnicas de selección de personal tienen a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando las fuentes más efectivas allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas, los exámenes médicos, etc.

**Entrevista.-** La entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos; desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección.

## **CONTRATACIÓN**

<sup>17</sup>“Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, etc.) el candidato puede ser contratado”.

Existen algunos tipos de contratos de trabajo, entre los principales tenemos:

**Contrato de trabajo a plazo fijo:** Es el contrato que dura el plazo que fijan las partes, por ejemplo 1 mes, 5 meses, 1 año, 3 años, etc., con el sólo límite que no puede efectuarse para durar más de 5 años. En caso de despido injustificado por parte del empresario antes del vencimiento del plazo pactado en el contrato, éste deberá abonar las indemnizaciones

---

<sup>16</sup> GUTT Aguirre, A: **Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos**, Trillas, México, 1994

<sup>17</sup> <http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/page12.htm>

legales por despido sin causado más los daños y perjuicios que su actuar le ocasionara al trabajador.<sup>18</sup>

**Contrato de trabajo por temporada:** Es aquel contrato de trabajo que por la actividad específica desarrollada por el empleado está destinado a durar un ciclo en el año.

**Contrato de trabajo eventual:** Es aquél que está destinado a durar un lapso determinado en el tiempo conforme una necesidad extraordinaria del empleador. El ejemplo más usual es aquel en donde a un empresario se ve obligado a contratar más personal a causa de que 10 de sus trabajadores se han tomado licencia por enfermedad pagas y otros 10 se encuentran de vacaciones.

**Periodo de prueba:** Distinto resulta ser el caso del periodo de prueba, el cual rige para todos los contratos, para los de tiempo indeterminado, como para los de tiempo determinado. El periodo de prueba consiste en un plazo de tres meses corridos contados a partir del inicio de la relación laboral, durante el cual el empleador puede despedir sin causa a sus trabajadores.

## **INDUCCIÓN**

Es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

## **MANUAL DE BIENVENIDA**

Es un documento que contiene los siguientes datos: objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas

---

<sup>18</sup> <http://www.espaciosjuridicos.com.ar/datos/AREAS%20TEMATICAS/laboral/clasescontratos.htm>

dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

## **CAPACITACIÓN**

Se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

“El Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución”<sup>19</sup>.

Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: Elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador.

## **MOTIVACIÓN**

Son las diferentes formas de motivar al personal como bonificaciones, seminarios, becas, vacaciones y condecoraciones.

### **Tipos de Motivación laboral.**

**La mejora de las condiciones laborales:** Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

---

<sup>19</sup> [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_plan\\_de\\_capacitacion](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos_plan_de_capacitacion)

**El enriquecimiento del trabajo:** El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria.

**La adecuación persona:** Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

**La participación y delegación:** Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo.

**El reconocimiento del trabajo efectuado:** Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

**Evaluación del rendimiento laboral:** Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador<sup>20</sup>.

## **INCENTIVOS**

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

---

<sup>20</sup> <http://www.soyentrepeneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=7584>

## **Tipos de incentivos**

- Comisiones: Son las más tradicionales, consisten en un porcentaje sobre ventas realizadas u operación concertada.
- Bonos: equivalentes a la consecución de unos objetivos y la remuneración pactada por ello.
- Beneficios: Consiste en una participación, normalmente pactado un tanto por ciento con antelación, sobre los beneficios obtenidos por la empresa durante el ejercicio.

## **ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS**

Es el procedimiento técnico utilizado para determinar el valor relativo de un puesto frente a los demás y para fijar el sueldo básico de una clase de puesto, tomando en cuenta las especificaciones del puesto.

**ANÁLISIS.-** Es el proceso de estudio y recolección de la información relativa a las operaciones y responsabilidades de un empleo específico.

**PUESTO.** Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona. Un puesto implica una relación de supra ordenación y subordinación, ya que en una organización existen niveles jerárquicos y cada puesto posee funciones, atribuciones y métodos de trabajo específico<sup>21</sup>.

**VALUACIÓN DE PUESTOS.** Es simplemente una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base consistente y sistemática.<sup>22</sup>

## **IMPORTANCIA VALUACIÓN DE PUESTOS**

---

<sup>21</sup> ALMEIDA R., Arturo, Gestión del talento humano. Guía Didáctica. UTPL-PUCE.2008.

<sup>22</sup> FERNANDEZ Ríos, M: **Valoración de Puestos de Trabajo**. Editorial Limusa, 2002

“La valoración de puestos contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, la remuneración equitativa a los trabajadores por los servicios que presta, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales, corresponde al salario igual. Contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado de mayor certidumbre.”<sup>23</sup>

## MÉTODOS PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS

Cuatro son los métodos fundamentales para llevar a cabo la valuación del trabajo de una empresa, los cuales son conocidos con los siguientes nombres:

**1) Método de gradación previa o clasificación:** consiste en clasificar los puestos en niveles, clases o grados de trabajo.

**2) Método de alineamiento o valuación por series:** se ordena los puestos basándose en un promedio que resulta de las calificaciones dadas por los miembros de un comité valuador.

**3) Método de comparación de factores:** consiste en ordenar y comparar los puestos de una empresa en función de los factores importantes (conocimientos, habilidades, esfuerzo, responsabilidad).

**4) Método de valuación por puntos:** consiste en ordenar los puestos de una empresa asignando puntos (valores) a cada uno de los factores que lo conforman.<sup>24</sup>

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

“Constituye un proceso sistemático de valoración del comportamiento de una persona en un determinado puesto o función y durante un período determinado de tiempo. Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o

---

<sup>23</sup> CHIVENATO, IDALBERTO: Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Bogotá 2002; Cuarta edición.

<sup>24</sup> PONCE, Reyes Agustín. **Administración de Personal**, Segunda Parte, Sueldos y Salarios, Ed. LIMUSA. MEXICO 2001



puesto de trabajo que desempeña, así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos.

En conclusión, la evaluación de desempeño del talento humano es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra forma suele ejecutarse en toda organización moderna.”<sup>25</sup>

Es la apreciación del comportamiento de una persona en su puesto, y se la realiza con el fin de identificar aquellas áreas que necesitan ser fortalecidas para alcanzar el nivel de competencia requerida.

Es un proceso para evaluar, estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades del individuo en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.

**Objetivo.-** Es utilizar los métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.

**Importancia.-** Es importante para el desarrollo administrativo, porque se conoce los puntos débiles y fuertes de la persona y la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

## **MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Método de evaluación por escala gráfica de puntuación.-** este es un método de evaluación en el cual el evaluador señala una escala de

---

<sup>25</sup> BOHLANDER, G., SHERMAN, A y SNELL: **Administración de Recursos Humanos**. Madrid: Doceava Edición. Thomson/2003.

puntuación de un empleado en materias, como la cantidad de trabajo, seriedad, conocimientos del puesto y espíritu de colaboración.

Se propone este método por la facilidad en su desarrollo y la sencillez de impartir; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y que se puede aplicar a grandes grupos de empleados.

Las escalas gráficas de puntuación incluyen ordenaciones numéricas por rangos y descripciones escritas.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES**

#### **RECURSOS MATERIALES**

- Internet
- Cámara Fotográfica
- Revistas
- Libros

#### **RECURSOS TÉCNICOS**

- Computadora
- Flash Memory
- Archivos y documentos institucionales

### **MÉTODOS**

El presente proyecto investigativo se ubica dentro del ámbito propositivo para mejorar la dirección y administración de la empresa APROFE, para lo cual fue necesario contactar a la Administradora de la organización para contar con la autorización de la investigación y proporcionarnos la información necesaria, posteriormente se buscó identificar las fuentes de información.

El proceso investigativo se lo realizó en base al método científico a través de la recopilación, procesamiento, objetivos y racional de la información permitiendo descubrir y explicar los conocimientos adquiridos, con aplicaciones básicas y técnica, tanto en lo teórico como de la información

de campo, para la comprobación de los objetivos. En este caso los métodos más utilizados son: deductivo, inductivo y analítico.

**Método Deductivo.-** Este método nos permitió procesar la información recopilada, la misma que se analizó en forma general cuyas deducciones determinaron el estado real y actual de la empresa APROFE en lo relacionado con la dirección y administración de la misma, este análisis permitió realizar una propuesta que vaya en beneficio y acorde a las necesidades detectadas.

**Método Inductivo.-** Se lo utilizó para analizar y conocer la realidad actual, que está inmerso en cada uno de los empleados constatando la planificación del personal, la falta de un manual de funciones, el mismo que indique las funciones, obligaciones de los empleados, empleador y parte administrativa, así mismo se pudo constatar el incorrecto proceso de admisión y empleo que se emplea dentro de la empresa.

**Método Analítico** Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se recopiló la información necesaria a través de encuestas a los empleados, usuarios y una entrevista a la Administradora; procesando y clasificándola para posteriormente realizar un análisis e interpretación de los datos obtenidos y así llegar a plantear una propuesta a seguirse, finalizando con las conclusiones y recomendaciones para el presente trabajo.

## **TÉCNICAS**

Con la finalidad de recolectar la mayor cantidad de información válida para el presente estudio se procedió a utilizar diferentes técnicas de investigación: observación, entrevista y encuesta.

**Observación Directa.-** Se empleó en la primera visita realizada en la empresa APROFE; para así conocer su organización y funcionamiento, además se utilizó esta técnica para realizar la evaluación de desempeño y conocer la dirección y administración aplicada en la empresa consiguiendo con ello realizar las propuestas necesarias.

**Entrevista.-** Esta técnica nos ayudó a recolectar información veraz, otorgada por la Administradora de la institución, ya que nos sirvió como base para la realización del diagnóstico en el desarrollo de esta investigación.

**Encuesta.-** Se la realizó a todos los empleados de la empresa para conocer el tipo de administración que aplica APROFE donde la información obtenida fue fundamental para determinar la necesidad de contar con el manual de funciones.

APROFE cuenta actualmente con 30 empleados y todos nos sirvieron para realizar con éxitos el estudio, como se los detalla a continuación:

## **PROCEDIMIENTO.**

Se realizó el diagnóstico a la empresa APROFE mediante una entrevista aplicada a la Administradora de la empresa y encuestas realizadas al personal de empleados y usuarios, con el fin de obtener información de

acuerdo al objeto de investigación; de acuerdo a la problemática encontrada se procede a diseñar el manual de funciones especificando los derechos, deberes, atribuciones de cada uno de los trabajadores de APROFE para de esta manera establecer una coordinación y dirección acertada de la institución con miras a buscar el crecimiento independiente generando mayores beneficios instituciones bajo el cumplimiento de la misión y visión institucional.

## **f. RESULTADOS**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **Antecedentes**

APROFE nació legalmente el 31 de agosto de 1965 en la ciudad de Guayaquil, su creación fue concebida, tiempo atrás, por un grupo de profesionales visionarios, entre ellos el Dr. Paolo Marangoni Soravia, quienes preocupados antes el crecimiento demográfico incontrolado y la paternidad irresponsable, sintieron la necesidad de difundir, en la población ecuatoriana, los beneficios de la planificación familiar.

APROFE se inició como un acto de solidaridad con la mujer, los fundadores consideraron que el 50% de la humanidad, conformado por mujeres, representa un valioso aporte al desarrollo de la sociedad, razón por la cual, desde su creación hasta el día de hoy, lleva a cabo programas para un mejor desarrollo integral de la condición de la mujer.

El desarrollo social ecuatoriano a mediados del año de 1965 mantenía una sociedad machista donde las mujeres no mantenían muchas oportunidades de desarrollo o crecimiento profesional, además los embarazos eran cotidianos registrándose varias familias numerosas debido al desconocimiento de la planificación familiar, y es mediante este objetivo que nace esta institución con la finalidad de orientar a las mujeres en consideración a la formación de familias con números de hijos deseados y eliminando aquellos no deseados.

Además el sistema de salud era deficiente y no alcanza a cubrir las demandas sociales por lo que aumentaba el riesgo de mortalidad infantil

en la etapa de gestación, en base a esta circunstancia las madres incurrieron en la adquisición de servicios de las Parteras, donde no garantizaban la seguridad de la madre o del niño en el caso de una gestación con riesgo.

Por ello se crean las unidades de salud APROFE, con la finalidad de poder asistir y realizar un seguimiento médico adecuado a la madre gestante a través de exámenes elementales y necesarios para asegurar la formación y crecimiento del menor que está por nacer desde los primeros meses de su embarazo, asegurando un ambiente favorable para el nacimiento del menor y de la vida de la madre, de esta manera se disminuye el riesgo de la mortalidad infantil, desnutrición de la madre y feto.

En la ciudad de Loja se establece en el año de 1983 con el nombre asociación Pro Bienestar de la Familia Ecuatoriana APROFE, mantiene su sede en la calle Quito 16-62 entre Av. Universitaria y calle 18 de Noviembre, conforma una de las 20 redes de clínicas con las que cuenta esta institución estableciéndose como una empresa rentable de actualidad social y necesidad médica.

APROFE se inició en Loja con el profesional de medicina Colón Ortega, quien actualmente es jefe médico de la entidad. Esta institución empezó a laborar en Loja por iniciativa de Paolo Marangoni, quien vio la necesidad de ir expandiendo los servicios de salud sexual y reproductiva a nivel nacional.

APROFE es una entidad privada y desde hace varios años sus actividades las cumplen con la auto sustentabilidad.



## **MISIÓN**

Informar, Orientar, Educar y proveer Servicios Médicos de calidad, basados en el derecho y acceso a la Salud Sexual y Salud Reproductiva, a mujeres y hombres, para contribuir al bienestar de las personas, progreso y desarrollo de la sociedad.

## **ASPECTO LEGAL**

La empresa APROFE actualmente no mantiene controversia legal en la prestación de sus servicios, al contrario recibe todo el apoyo legal a través del Estado para siga con la prestación de dichos servicios por ser considerados oportunos y necesarios para el beneficios de la sociedad, asegurando el nacimiento de niños daños y madres seguras de poder llevar una gestación normal y sin riesgos para su salud.

La Constitución de la República del Ecuador, en la sección séptima, de la salud, artículo 32 dice: - “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”<sup>26</sup>.

APROFE se acoge al derecho de enfoque de género en el caso de las madres gestantes y de atención integral de la salud y salud sexual de las personas, por lo que sus funciones se basan en la prestación de servicios de salud legalizados, por lo tanto no contraviene al orden legal constituido en el Ecuador.

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

La empresa desde sus inicios ha solicitado la prestación de servicios en base a la amistad entre profesionales sin la existencia de una evaluación del personal que ingresa a laborar a esta institución, además si bien mantiene el título profesional que los respalde sobre el ejercicio de sus funciones por cuanto presta un medio de atención médica, no se conoce con certeza si es el personal indicado para establecer el desarrollo de ciertas funciones.

La existencia de nuevos profesionales con una experiencia laboral adquirida mediante prácticas y estudios desarrollados en el extranjero denotan una preparación actual e innovadora de ciertos profesionales de medicina que pueden desempeñar una mejor atención dentro del Centro APROFE, además el personal actual que trabaja no es sometido a un

---

<sup>26</sup> Constitución de la República del Ecuador, Corporación de estudios y Publicaciones, pág., 29

medio de capacitación y preparación permanente que garantice la adquisición de nuevos conocimientos que permitan mejorar los servicios.

La parte administrativa ha dejado prever muy en claro que todas las decisiones internas sobre problemas entre el personal no es de su competencia sino que solo aplica resoluciones que son emanadas de la central administrativa que mantiene su sede en Guayaquil; esta circunstancia deriva en la subrogación de funciones, atribuciones en el despacho de documentos lo que ocasiona una serie de inconvenientes en la cadena de mando que no clara al no contar con un Manual de Funciones que delimite los deberes, responsabilidades y obligaciones que deben ejercer cada uno de los trabajadores.

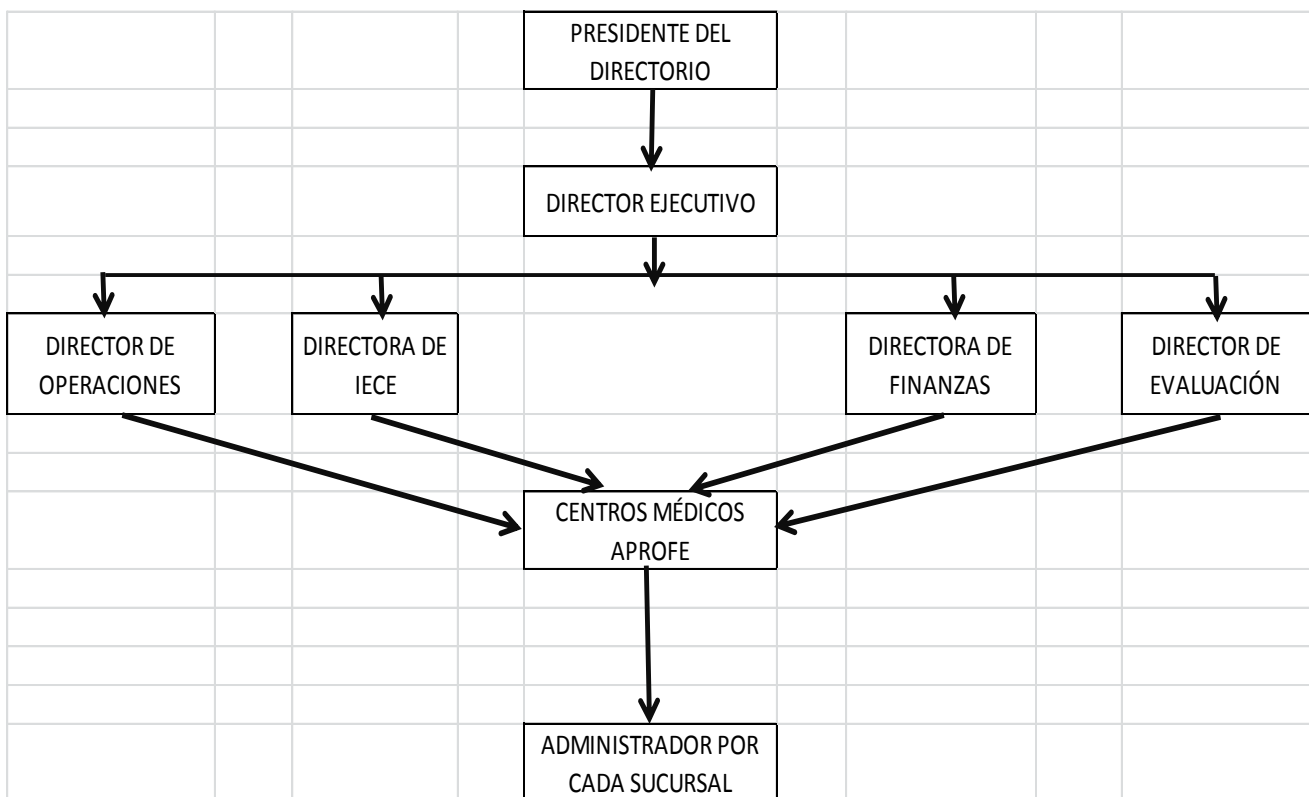
En el Manual de Funciones se establezca la selección del personal mediante concurso de méritos en base a su conocimiento, de esta manera se obtendrá la garantía de contar con profesionales de primer nivel y sobre todo mantener un nivel de capacitación o base de incentivos a los profesionales que prestan sus servicios en esta institución para que continúen con su formación en base a los avances tecnológicos y médicos que la ciencia genera a diario.

APROFE con su sede en Loja mantiene una dependencia institucional de su central, la misma que está ubicada en la ciudad de Guayaquil, y está en base al empleo de las tecnologías o las TIC's, establece su coordinación y administración, sin embargo la central no solo atiende pedidos de la sucursal en Loja, recepta de todas las sucursales dispersas

en el territorio nacional, lo que implica la ausencia de una oportuna atención a las demandas de la toma de decisión de la sede en Loja, a razón de que dichas demandas deben esperar el tiempo y la atención del Presidente del Directorio, quien a través del Director Ejecutivo, emiten las resoluciones para que puedan solucionar ya no de manera oportuna los conflictos o problemas administrativos que se mantengan dentro de la institución.

Actualmente cuenta con el siguiente organigrama administrativo a nivel nacional:

Organigrama Funcional APROFE-Loja



Fuente: Aprove-Loja

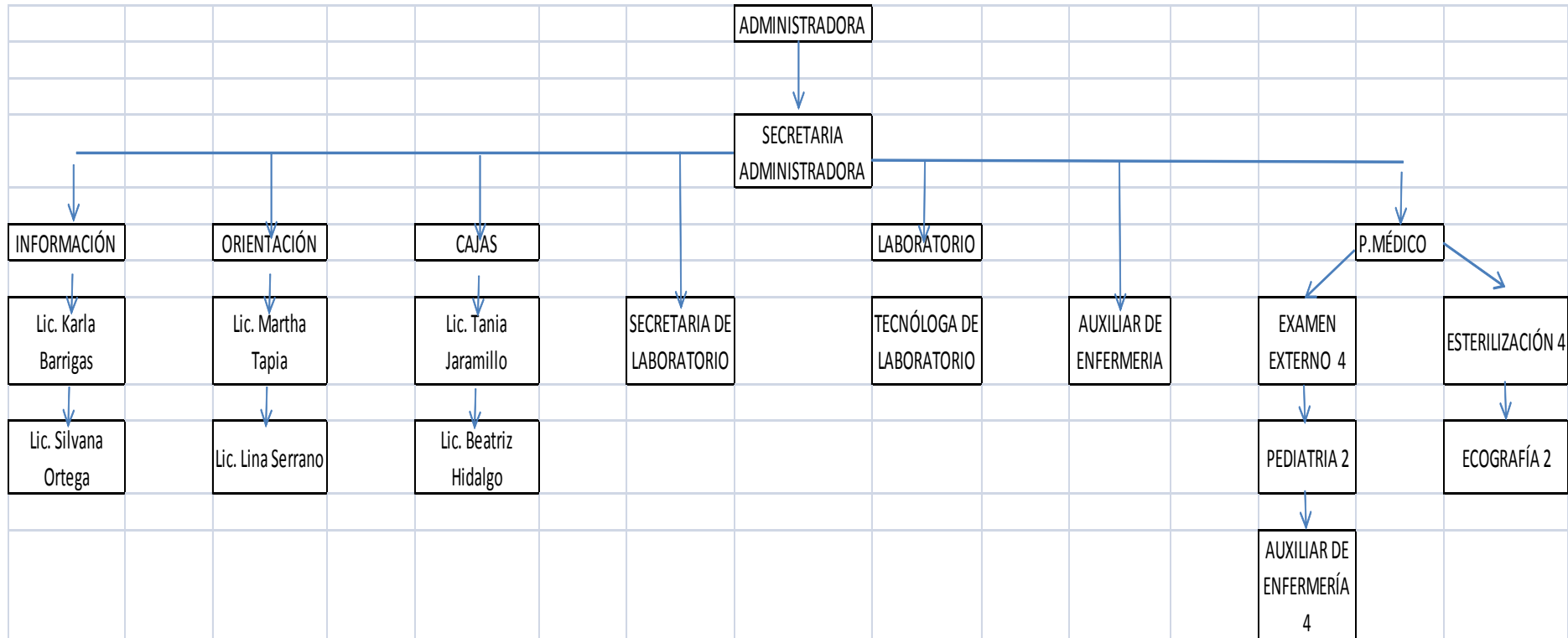
Elaborado: Lucas Abdón Calderón Pinza

Todos los centros médicos de APROFE incluida la sucursal de Loja deben de manejar cualquier problema, novedad o inconveniente administrativo, de planeación, tendencias de innovación, expansión o crecimiento con los departamentos administrativos de la central en Guayaquil, de allí se toma la decisión o resolución sobre dichos percances, existiendo una administración centralizada en un organigrama circular, la misma que no es viable en razón de administración independiente de las sucursales que establece mayores beneficios para los inversionistas.

La administración de la sede central de APROFE relaciona todos los pedidos con las necesidades sociales de la ciudad de Guayaquil, sin percatarse que cada sucursal maneja distintas demandas sociales y necesidades que deben ser atendidas indistintamente es por ello que se requiere de la designación de un gerente el mismo que permitirá avizorar las necesidades institucionales de manera directa y establecer una planificación sostenible de crecimiento y expansión institucional, al tiempo que fortalece el personal interno para poder lograr las nuevas metas u objetivos reales de fortalecimiento institucional.

La actual administración basa su administración en un esquema de línea directa de control quedando bajo el esquema orden institucional:

## Organigrama funcional Aprove-Loja




**Fuente:** Aprove-Loja

**Elaborado:** Lucas Abdón Calderón Pinza

Fichas de diagnóstico de los departamentos del Centro Médico APROFE

ADMINISTRADORA

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b></p>	<b>Código</b>	<b>REC</b>
		<b>FECHA</b>	<b>DE</b>
		<b>APROBACIÓN</b>	
		<b>15 - 12 - 2012</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>		ADMINISTRADORA	
<b>ÁREA</b>		ADMINISTRATIVA	
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>		DR. PAOLO MARANGONIS	
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>		SUPERIOR	
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>			
Planificar, dirigir, controlar y establecer los Recursos Humanos y Financieros de la institución, realizar adquisiciones.			
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el personal Administrativo y Médico</li> <li>• Atender a usuarios de la institución</li> <li>• Realizar pedidos para botiquín</li> <li>• Revisar los puestos de trabajo</li> <li>• Visitar instituciones para promocionar y dar a conocer los servicios y realizar convenios interinstitucionales</li> <li>• Manejo y control de inventarios</li> </ul>			
<b>4. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el balance financiero interno</li> <li>• Gastos, ingresos y egresos</li> <li>• Roles de pagos del personal</li> </ul>			


<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender quejas del personal</li> </ul>	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Manejo de Relaciones Humanas y talento Humano	Conocimiento en Contabilidad

**Fuente:** APROFE-LOJA

**Elaborado:** Lucas Abdón Calderón Pinza




**SECRETARIA**

	<p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b></p>	<b>Código</b>	<b>REC</b>
		<b>FECHA</b>	<b>DE</b>
		<b>APROBACIÓN</b>	
		<b>15 – 12 - 2012</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	SECRETARIA ADMINISTRATIVA		
<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	LIC. MIREYA CALDERÓN		
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	MEDIO		
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>			
Apoyo a la administradora y en caso de no estar la administradora reemplazarla.			
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar valijas de la documentación diaria de las redacciones de las cajas 1 y 2 y envío de muestras de patología</li> <li>• Hacer pedidos de materiales y suministros</li> <li>• Maneja fondos de caja chica</li> <li>• Revisión y archivo de documentación</li> <li>• Atender el teléfono</li> </ul>			
<b>4. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustener el despacho de oficios en recepción y envío y demás correspondencia</li> <li>• Revisar pedidos de muestras médicas patológicas</li> </ul>			
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
Manejo de computadora. Relaciones humanas	Conocimiento Contabilidad	básicos	en

**Fuente:** APROFE-LOJA

**Elaborado:** Lucas Abdón Calderón Pinza


## INFORMADORA

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>	<b>Código</b>	<b>REC</b>
		<b>FECHA</b>	<b>DE</b>
		<b>APROBACIÓN</b>	
		15 – 12 - 2012	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>		INFORMADORA	
<b>ÁREA</b>		ADMINISTRATIVA	
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>		LIC. MIREYA CALDERÓN	
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>		MEDIO	
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>			
Prestar ayuda al usuario (a) en todos los servicios médicos			
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamar a las usuarias para clasificar consultas</li> <li>• Dar turnos</li> <li>• Llevar historias clínicas a consultorio</li> <li>• Estar pendientes de que todas las usuarias estén atendidas</li> <li>• Revisar Papanicolaou de los usuarios</li> <li>• Revisar listado de exámenes de laboratorio y ecografía</li> <li>• Clasificar y meter en archivo historias clínicas</li> <li>• Contestar el teléfono para dar información y dar turnos</li> </ul>			
<b>4. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada de la parte informativa de la institución relaciona personal con el sector administrativo</li> </ul>			
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
Título técnico Administración y Contabilidad Lic. Contabilidad		Certificados en relaciones humanas	

**Fuente:** APROFE-LOJA

**Elaborado:** Lucas Abdón Calderón Pinza


## JEFE MÉDICO

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>	<b>Código</b>	<b>REC</b>
		<b>FECHA</b>	<b>DE</b>
		<b>APROBACIÓN</b>	
		<b>15 – 12 - 2012</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	JEFE MÉDICO		
<b>ÁREA</b>	MÉDICA		
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	LIC. MIREYA CALDERÓN		
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	MEDIO		
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>			
Planificar y coordinar asuntos médicos para posterior revisión y apoyo a las administradora			
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención a usuarios</li><li>• Planificar reuniones para tratar casos</li><li>• Asistir a entrevistas en la prensa y televisión</li><li>• Revisión de HC</li><li>• Coordinador de todos los productos</li></ul>			
<b>4. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestación de servicios médicos en casos graves</li></ul>			
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
Dr. En medicina General	Conocimiento	en	Medicina Humana

**Fuente:** APROFE-LOJA

**Elaborado:** Lucas Abdón Calderón Pinza

## AUXILIAR DE ENFERMERÍA

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>	<b>Código</b>	<b>REC</b>
		<b>FECHA</b>	<b>DE</b>
		<b>APROBACIÓN</b>	
		15 – 12 - 2012	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>		AUXILIAR DE ENFERMERÍA	
<b>ÁREA</b>		CONSULTA EXTERNA	
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>		LIC. MIREYA CALDERÓN	
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>		MEDIO	
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>			
Apoyo del personal médico y de las usuarias/os			
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alistamiento del escritorio del médico</li> <li>• Alistamiento del mandil del médico+</li> <li>• Alistar el consultorio del profesional médico con todos los implementos necesarios para la consulta</li> <li>• Llamar a las usuarias</li> <li>• Tomar presión y signos vitales de cada paciente</li> <li>• Asistirle al médico en los procedimientos</li> <li>• Llevar el kárdex de inventario de materiales</li> <li>• Desinfectar el consultorio después de cada paciente</li> </ul>			
<b>4. COMPETENCIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso y egreso del paciente control de su sanidad dentro y fuera del consultorio</li> </ul>			
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
Cursos de auxiliar de Enfermería		Experiencia mínima de 2 años en trabajos afines	

**Fuente:** APROFE-LOJA

**Elaborado:** Lucas Abdón Calderón Pinza

## RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE APROFE

### 1. ¿APROFE en la actualidad cuenta con la visión y misión institucional bien definidas?

**Cuadro 1**

#### Definición de la Misión y Visión Institucional

1. ¿APROFE en la actualidad cuenta con la visión y misión bien definidas?		
Si	13	43%
No	17	57%
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de APROFE-Loja

**Elaborado por:** Lucas Abdón Calderón Pinza

**Gráfico 1**

#### Definición de la Misión y Visión Institucional



#### Análisis

Podemos evidenciar que en la primera pregunta 13 encuestados que representan el 43% señalan la opción si, mientras que 17 personas que representan el 57% señalan la alternativa no.

#### Interpretación

Esto se debe a que APROFE solo cuenta con la misión institucional y no han definido la visión, es necesaria la visión para poder establecer un

crecimiento de la empresa demostrando así una coordinación independiente de cada sucursal en lo que se refiere a la administración basada en estrategias de mercado.

**2. ¿Qué tipo de organigramas se aplica en Aprove?**

**Cuadro 2**

**Organigrama aplicado**

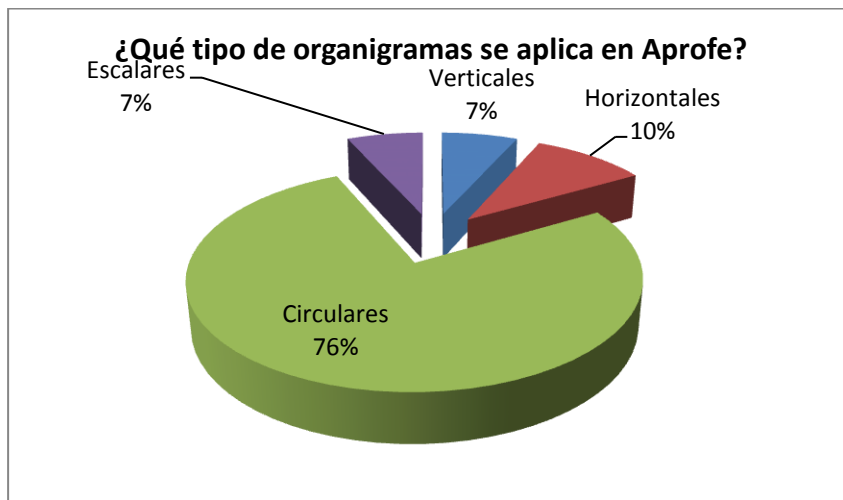
2. ¿Qué tipo de organigramas se aplica en Aprove?		
Verticales	2	7%
Horizontales	3	10%
Circulares	23	77%
Escalares	2	7%
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de APROFE-Loja

**Elaborado por:** Lucas Abdón Calderón Pinza

**Gráfico 2**

**Organigrama aplicado**



## **Análisis**

Se evidencia que por la alternativa Verticales se obtiene a 2 encuestados que representan el 7%, por la opción horizontales se adquiere a 3 individuos que suman el 10% mientras que en la alternativa Circulares se evidencia a 23 personas que representan el 77% y finalmente en escalares a 2 individuos que suman el 7%.

## **Interpretación**

La administración actual se sustenta en la aplicación del organigrama circular donde todas las decisiones emanan de la administración central que en el caso de APROFE queda en Guayaquil, situación que dificulta en la toma de decisiones de parte de la administración de su sede en Loja que depende de las decisiones de los altos mandos quienes solo se rigen al informe textual del administrador local sin conocer la necesidad real de su tratamiento o abordaje.

### **3. ¿Los sueldos y salarios se los ejecuta en base al perfil profesional?**

**Cuadro 3**  
**Aplicación de salarios y sueldos**

<b>¿Los sueldos y salarios se los ejecuta en base al perfil profesional</b>		
Si	1	3%
No	29	97%
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de APROFE-Loja  
**Elaborado por:** Lucas Abdón Calderón Pinza

**Gráfico 3**  
**Aplicación de salarios y sueldos**



### **Análisis**

Podemos evidenciar que en la opción si se obtiene a 1 encuestado que representa el 3%, mientras que 29 señalan la opción no lo que representa el 97%.

### **Interpretación**

No existe un reconocimiento de la capacidad, habilidad y dominio de cada una de las ramas y mucho menos un modo de reconocimiento en base al perfil profesional para establecer los sueldos o salarios de sus trabajadores, la mayoría perciben una remuneración establecida por la misma institución lo que implica la falta de incentivos para establecer un mayor desempeño profesional.



4. ¿Está totalmente de acuerdo con las funciones que realiza en su puesto de trabajo?

Cuadro 4

Funciones ejercidas

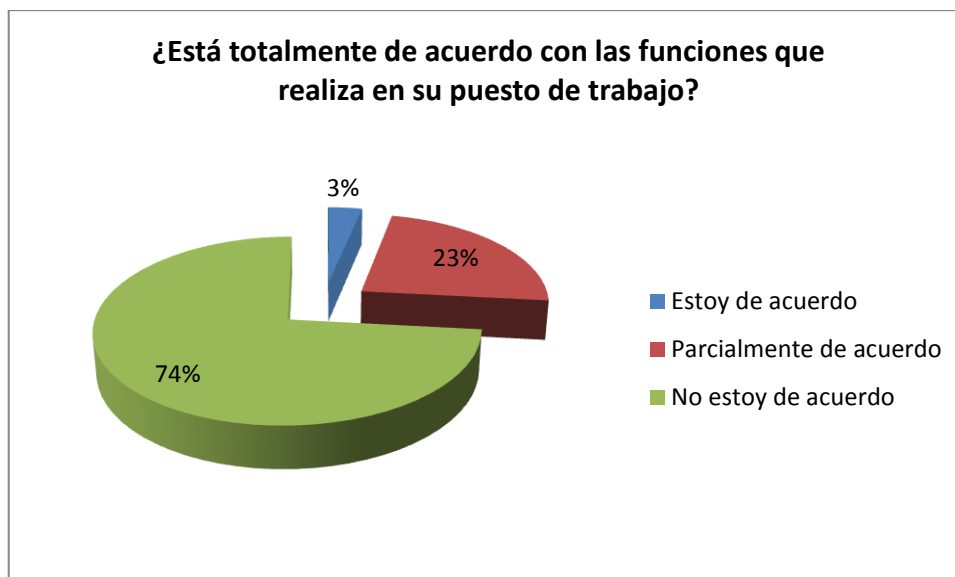
¿Está totalmente de acuerdo con las funciones que realiza en su puesto de trabajo?		
Estoy de acuerdo	1	3%
Parcialmente de acuerdo	7	23%
No estoy de acuerdo	22	73%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de APROFE-Loja

Elaborado por: Lucas Abdón Calderón Pinza

Gráfico 4

Funciones ejercidas



**Análisis**

En esta pregunta en la alternativa estoy de acuerdo se obtiene a un encuestado que representa el 3%, mientras que en la opción Parcialmente de acuerdo se obtiene 7 personas que suman el 23%, mientras que en la opción no estoy de acuerdo obtiene a 22 encuestados que suman el 73%.

## Interpretación

La falta de un manual funciones que definan los deberes, responsabilidades, y obligaciones de cada uno de los trabajadores de APROFE, señala la no conformidad de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones a razón de que otros se subrogan atribuciones y establecen un conflicto administrativo que influye en la coordinación acertada de la institución.

### 5. ¿Considera que la aplicación de un Manual de Funciones en APROFE mejoraría la administración de la institución?

**Cuadro 5**

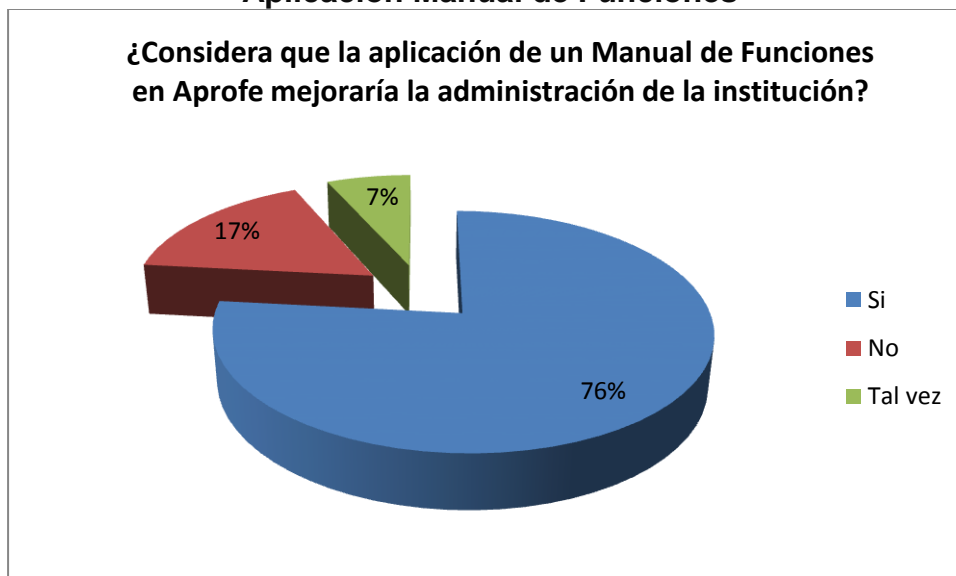
#### Aplicación Manual de Funciones

¿Considera que la aplicación de un Manual de Funciones en Aprove mejoraría la administración de la institución?		
Si	23	77%
No	5	17%
Tal vez	2	7%
Total	30	100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de APROFE-Loja  
**Elaborado por:** Lucas Abdón Calderón Pinza

**Gráfico 5**

#### Aplicación Manual de Funciones



## **Análisis**

Podemos evidenciar que en la opción si se adquiere a 23 encuestados que representa el 77%, mientras que la opción no obtiene 5 encuestados que suman el 17% y la opción tal vez, adquiere 2 encuestados que representan el 7%.

## **Interpretación**

La administración institucional mejoraría considerablemente al contar con un manual de funciones, porque esto permite una mejor administración del personal.

## **6. ¿Considera necesaria la reorganización administrativa de APROFE?**

**Cuadro 6**

### **Reorganización administrativa**

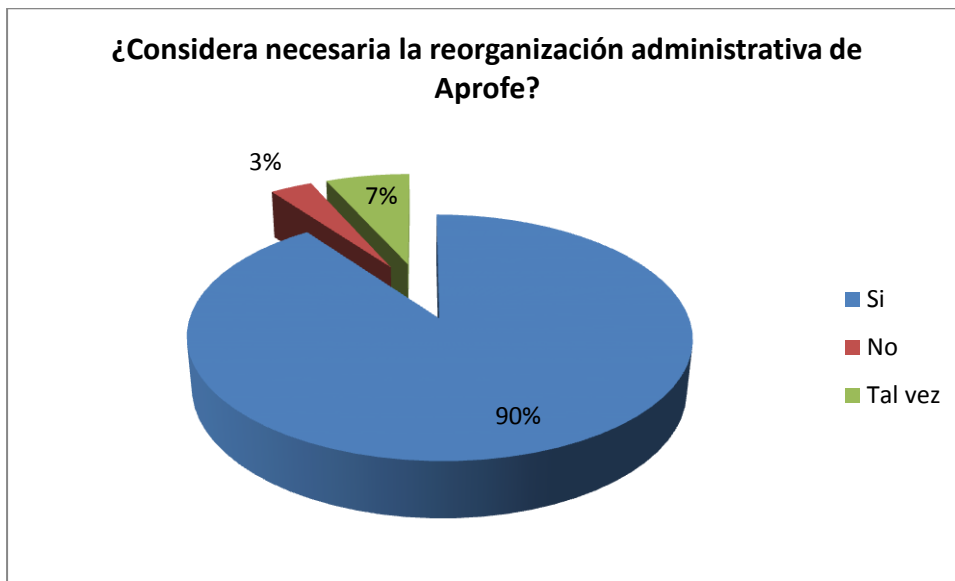
<b>¿Considera necesario la reorganización administrativa de Aprove?</b>		
Si	27	90
No	1	3
Tal vez	2	7
Total	30	100

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de APROFE-Loja

**Elaborado por:** Lucas Abdón Calderón Pinza

### Gráfico

#### Reorganización administrativa



#### Análisis

En esta pregunta se aprecia que en la opción si se obtiene a 27 encuestados que representan el 90%, en la alternativa no obtiene 1 encuestado que representa el 3% y en la opción tal vez se obtiene 2 encuestados que representa el 7%.

#### Interpretación

Es necesaria por cuanto no mantiene un orden de jerarquización que le permita asumir la toma de decisiones de manera independiente por lo tanto su reorganización establecería el cambio organizacional estableciendo un organigrama funcional que permita su independencia administrativa.

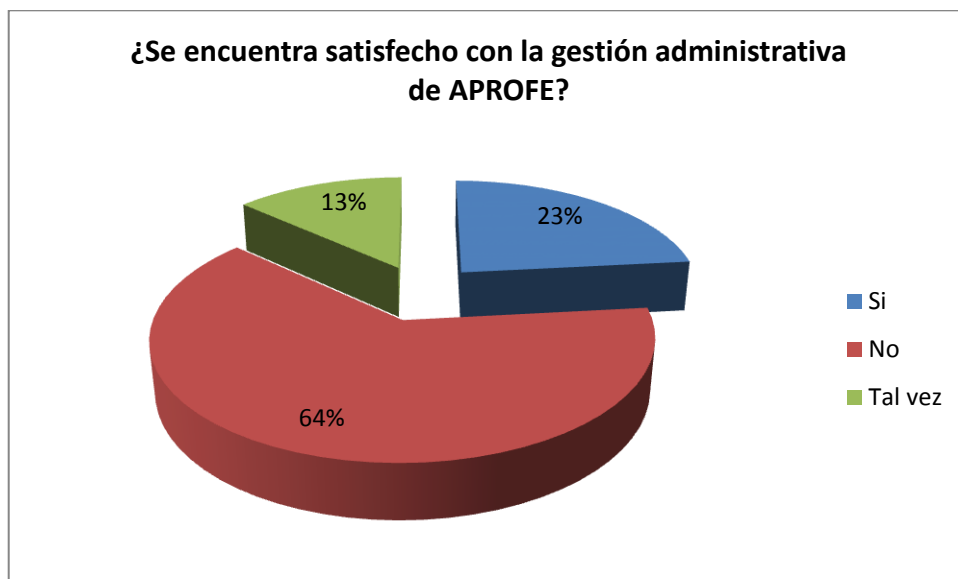
7. ¿Se encuentra satisfecho con la gestión administrativa de APROFE?

**Cuadro 7**  
**Gestión Administrativa**

¿Se encuentra satisfecho con la gestión administrativa de APROFE?		
Si	7	23
No	19	63
Tal vez	4	13
Total	30	100

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de APROFE-Loja  
**Elaborado por:** Lucas Abdón Calderón Pinza

**Gráfico 7**  
**Reorganización administrativa**



**Análisis**

En esta pregunta se aprecia que en la opción si se obtiene a 7 encuestados que representan el 23%, en la alternativa no obtiene 19 encuestado que representa el 63% y en la opción tal vez se obtiene 4 encuestados que representa el 13%.

## Interpretación

No están satisfechos con la gestión administrativa consideran que existe un olvido de parte de los administrativos hacia las necesidades esenciales o básicas de cada departamento, lo cual acarrea el manifiesto de protesta hacia los administrativos irrumpiendo constantemente en reclamos repetitivos que entorpecen el normal desempeño de funciones de los trabajadores y administrativos.

### 8. ¿La clasificación del personal que labora en Aprove se lo realiza de manera selectiva y apropiada?

**Cuadro 6**

#### Selección del Personal

¿La clasificación del personal que labora en Aprove se lo realiza de manera selectiva y apropiada?		
Si	1	3
No	28	93
Tal vez	1	3
Total	30	100

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de APROFE-Loja  
**Elaborado por:** Lucas Abdón Calderón Pinza

#### Gráfico

#### Selección del personal



### **Análisis**

En esta pregunta se aprecia que en la opción si se obtiene a 1 encuestados que representan el 3%, en la alternativa no obtiene 28 encuestado que representa el 93% y en la opción tal vez se obtiene 1 encuestados que representa el 3%.

### **Interpretación**

No existe una clasificación del personal idónea o aplicada a las normativas estandarizadas para seleccionar el talento humano adecuado a los requerimientos de la institución, y el ingreso se la ejecuta mediante selección basada en la amistad o compromisos.

## **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA**

### **1. ¿Cuál es el cargo que ocupa?**

Actualmente dirige y coordina la sede de APROFE en Loja, señala que es la encargada de ejecutar las decisiones que toma la Presidencia desde Guayaquil donde se encuentra la sede central.

### **2. ¿Cuál es su jefe inmediato?**

El jefe inmediato es el Gerente General cuya sede la mantiene en Guayaquil y la ejerce el Dr. Paolo Marangoni.

### **3. ¿Considera necesario establecer un manual de Funciones en la sucursal de APROFE-Loja?**

El Manual de Funciones al que se hace referencia no existe debido a que la administración se la ejerce desde sus mandos altos y por lo tanto no han determinado la independencia de cada una de las sucursales a nivel nacional pero en caso de tenerla sería algo innovador para la institución porque tomaríamos decisiones administrativas más ajustables a las demandas sociales de nuestro entorno donde el problema no se ubica en el tratamiento de las madres gestantes o en etapa de embarazo sino aquellas mujeres menores de edad que han incurrido en actos de aborto situación que es ilegal y que amerita una atención médica urgente y seguimiento de su base uterina para que pueda mantener su nivel de gestación a futuro, pero sin embargo no se la considera por cuanto la administración central obedece a las demandas de la ciudad de Guayaquil. Además se establecería la toma de decisiones de manera individual y no necesariamente remitirla a los jefes en Guayas para que la analicen y aprueben o rechacen la misma, al contrario solo



responderíamos por el crecimiento de la institución pero manteniendo independencia administrativa en base a la misión y visión institucional.

#### **4. ¿Considera necesario mantener un Manual de Bienvenida?**

Desde luego esto permitiría establecer un nivel de concurso de méritos y oposición entre el personal haciendo que estos se capaciten de manera más activa, además que la misma empresa pueda invertir en la capacitación e innovación del conocimiento del personal estableciendo el perfil del talento humano más adecuado para poder trazar objetivos de dirección, planificación y administración de la institución que derivaría en el crecimiento en su infraestructura, empleo de la capacidad del talento humano y mayor número de usuarios atendidos.

#### **5. ¿En la actualidad mantiene una administración ordenada y libre de problemas con el personal administrativo y médico?**

En la actualidad APROFE, sostiene un crecimiento en su infraestructura y aumento del personal para poder cumplir las demandas de los usuarios, pero sin embargo el personal administrativo a mantenido varios cambios últimamente debido a que no cumplían con las normas internas de la disciplina las mismas que como no están descritas en base a un Manual de Funciones o reglamento interno de trabajadores estos malos elementos no cumplían con las funciones de su competencia, es por ello que si se requiere de la elaboración de un manual de Funciones de esta manera se puede presionar en base a un lineamiento organizacional interno y evitar problemas de administración.

#### **6. ¿Cómo se establece la selección del personal dentro de la institución?**

El personal en su mayoría es seleccionado por quien ejerce la administración, mantengo esa potestad y por lo general acarreo gente de confianza a mi persona que sé y conozco que van a responder dentro de los cargos a los que se les encomienda. De esta manera bajo las tensiones administrativas y conozco lo que sucede dentro de la institución de un modo más seguro y real a las necesidades y requerimientos institucionales.

#### **7. Establece algún tipo de formación profesional a su personal?**

La capacitación corre por cuenta propia y solo se establece una formación basada en los proyectos de la institución que por lo general son entorno a la educación sexual, en lo que se refiere a maestrías o formación de cuarto nivel cada trabajador es libre de ejercerlo pero la institución no presta aportes económicos a garantizar dicha formación.

## **g. DISCUSIÓN**

Una vez terminada la investigación de campo se puede deducir lo siguiente:

La misión y visión institucional se las establece de la siguiente manera:

### **MISIÓN**

Informar, Orientar, Educar y proveer Servicios Médicos de calidad, basados en el derecho y acceso a la Salud Sexual y Salud Reproductiva, a mujeres y hombres, para contribuir al bienestar de las personas, progreso y desarrollo de la sociedad.

### **VISIÓN**

Fortalecer el empleo y uso de los métodos anticonceptivos y establecer a la institución como pionera en la prestación de servicios prenatales.

### **Verificación de objetivos**

En el objetivo general que señala: *“Elaborar un Manual de Funciones para la Asociación Pro Bienestar de la Familiar Ecuatoriana “APROFE”, en la ciudad de Loja”*, se establece su necesidad de incorporarlo en base a los resultados obtenidos en la ficha de observación realizada al personal administrativo y médico sobre las funciones actuales, en donde la administradora por lo general ejerce las funciones del departamento de

contabilidad con ciertas atribuciones que le compete a un gerente administrativo, el título que posee no está relacionado con el cargo que ejecuta debido a que mantiene licenciatura en Contabilidad y desconoce las técnicas, procedimientos de planificación, dirección y administración que si la sostiene un Ingeniero Comercial. En la pregunta nro. 5 de la encuesta aplicada a los trabajadores de APROFE, 23 personas que representan el 77% señalan que si es necesario establecer un Manual de Funciones para mejorar las condiciones de trabajo de cada uno de los empleados de esta institución quienes señalan desconocen sus verdaderas funciones y aplican las actuales en base a sus conocimientos. En la entrevista a la administradora de APROFE en la pregunta 3 señala la misma necesidad y además propone la necesidad de tener un Manual de Bienvenida que le permita manejar un personal más capacitado y adecuado debido a que la selección actual no la ejecuta ella sino que la realizan en la matriz desconociendo del perfil de otros profesionales.

En los objetivos específicos al primero que señala: “Diagnóstico situacional sobre la relación actual del personal de APROFE”; mediante las fichas de la observación directa descritas los resultados, se puede apreciar como las funciones de Administradora de APROFE las ejerce una contadora, la misma que si bien conoce el manejo de contable de una empresa no conoce la dirección, planificación, administración y dirección de la misma, lo cual es elemental para poder establecer la toma de

decisiones mediante el trazado de nuevos objetivos direccionales que mantengan el crecimiento institucional.

Además se puede apreciar como la secretaria hace las veces de Administradora en ausencia de la actual, sin poseer conocimientos claros de la coordinación, planificación para la continuidad de la labor de un administrador, lo que nos hace referencia de que APROFE no mantiene un talento humano selecto que pueda asumir cualquier eventualidad administrativa en ausencia de sus titulares, es por ello que recurren en la existencia del Manual de Funciones y de Bienvenida con la finalidad de delimitar las responsabilidades, atribuciones y obligaciones del personal administrativo y médico y a la vez establecer la selección del personal mediante concursos de méritos y oposición para obtener en cada cargo a la persona más calificada en el ámbito profesional.

En lo referente al segundo objetivo específico que dice: “Determinar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la institución”, se determina lo siguiente:

### **Fortalezas**

- Mantienen varios años de servicios en la ciudad de Loja con gran aceptación y demanda
- Actualmente poseen un edificio propio e infraestructura nueva que le permite ampliar su capacidad de demanda.

- Mantienen la protección legal del estado en el desarrollo de todos los proyectos médicos que han emprendido.

### **Oportunidades**

- Manejar una administración independiente donde puedan establecer la toma de decisiones en base a las necesidades reales del entorno social donde se presta los servicios, observándose la población que acude frecuentemente a esta institución.
- Establecer la selección del personal mediante concurso de méritos para contar con el talento humano más idóneo con miras de captar mayor cantidad de usuarios mejorando los ingresos.
- Establecer un Manual de Funciones y Manual de Bienvenida para cumplir con los objetivos anteriores.

### **Debilidades**

- No cuentan con Manual de Funciones que determine las responsabilidades individuales de los administrativos y servidores médicos.
- No poseen Manual de Bienvenida para poder calificar al personal interno que presta sus servicios en la institución y así mejorar el talento humano.
- Mantienen dependencia de la central de Guayaquil para la toma de decisiones, establecer propuestas, planificación, y demás acciones administrativas lo cual retrasa el crecimiento institucional.

## Amenazas

- Administración deficiente de la institución ante la presencia o aperturas de nuevas áreas de atención donde la administradora no podrá establecer las responsabilidades, deberes y obligaciones de cada personal.
- Riesgo en baja de utilidades o recaudaciones ante la presencia de una empresa competente con departamento de administración independiente.
- Personal insubordinado e incontrolable al no contar con el Manual de Funciones que le permita a la administradora controlar, evaluar y sancionar al personal de manera directa.

En el tercer objetivo específico señala: “Establecer un ordenamiento en relación a las funciones de las autoridades, personal administrativo y trabajador de APROFE”, para ello se analiza la organización jerárquica administrativa aplicada en la institución, la misma que permite determinar cuáles son las falencias en la administración interna a más de las fichas de diagnóstico que permiten conocer cuáles son las responsabilidades de cada uno de los departamentos que permiten la funcionalidad del centro médico APROFE, se delimita la relación de funciones en base a las fichas de diagnóstico que enuncian cuales son los roles que cumplen en la actualidad, verificándose varias incongruencias en función del cargo y la profesión a la cual están formados en especial en el sector administrativo.

En la pregunta nro. 2 de la encuesta que describe el tipo de organigrama que se aplica en APROFE, se manifiestan 23 individuos que representan el 77%, dando a conocer la existencia de un organigrama funcional de manera circular, es por ello que en la interrogante 6 de la encuesta el 90% señala la necesidad de establecer una reorganización en la parte administrativa de APROFE con la finalidad de mejorar la estructura administrativa y permita un crecimiento y atención más rápida y eficiente en base al demanda de usuarios que acuden a este centro médico.

## **Manual de Funciones para Asociación Pro Bienestar de la Familia Ecuatoriana APROFE**

### **Presentación**

El Manual de la Asociación Pro Bienestar de la Familia Ecuatoriana APROFE describe la función general y específica a nivel de cargo o puesto de trabajo concordantes con la Estructura Orgánica y Funciones generales establecidas para el cumplimiento de la prestación como centro médico y planificación familiar, asistida de parejas establece y determina las funciones generales y específicas, responsabilidades, autoridad de los cargos dentro de la Estructura Orgánica de cada dependencia.

Proporciona información a los Trabajadores de la institución sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la Empresa, así como sobre las interrelaciones formales que corresponda.



Ayuda a institucionalizar la Simplificación Administrativa proporcionando información sobre las funciones que le corresponde desempeñar al personal que ocupan los cargos que constituyen los puntos de trámite en el flujo de procedimientos; y facilita el proceso de interacción de personal nuevo y de adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo asignado, así como aplicar programas integrales de capacitación.

Establece en documento anexo los requisitos mínimos de los cargos dentro de la Estructura Orgánica.

El presente Manual de Organización y Funciones cumple con lo dispuesto por las “Normas de Control Interno” y se constituye en una herramienta de Gestión, propiciando una organización funcional estructurada que permita cumplir APROFE con la Visión y Misión institucional definidos en el marco del desarrollo sostenido e integral de la Cultura Empresarial.

### **Finalidad**

Es un documento técnico normativo orienta y regula las actividades de la Empresa para el logro de la eficiencia, eficacia y calidad de servicio al cliente en el Marco de la Misión y Desarrollo Empresarial.

## **Alcance**

El ámbito de aplicación del presente Manual de Organización y Funciones corresponde a la totalidad de los Trabajadores integrados en las diferentes áreas de la Estructura Orgánica de Asociación pro Bienestar de la Familia Ecuatoriana APROFE.

## **De la Empresa**

### **Base Legal**

Constituida legalmente el “31 de Agosto de 1965 bajo Acuerdo 4641 del Ministerio de Previsión Social del Ecuador


### **Funciones Generales**



Las funciones que la Asociación pro Bienestar de la Familia APROFE desarrolla son:

- a) Revisión médica a madres gestantes de cualquier edad.
- b) Asesoría a las parejas para que establezcan una Planificación Familiar con la cantidad de hijos/as que desean tener.
- c) Exámenes de laboratorio y medicinas para las madres gestantes y cualquier otro tratamiento en pediatría.

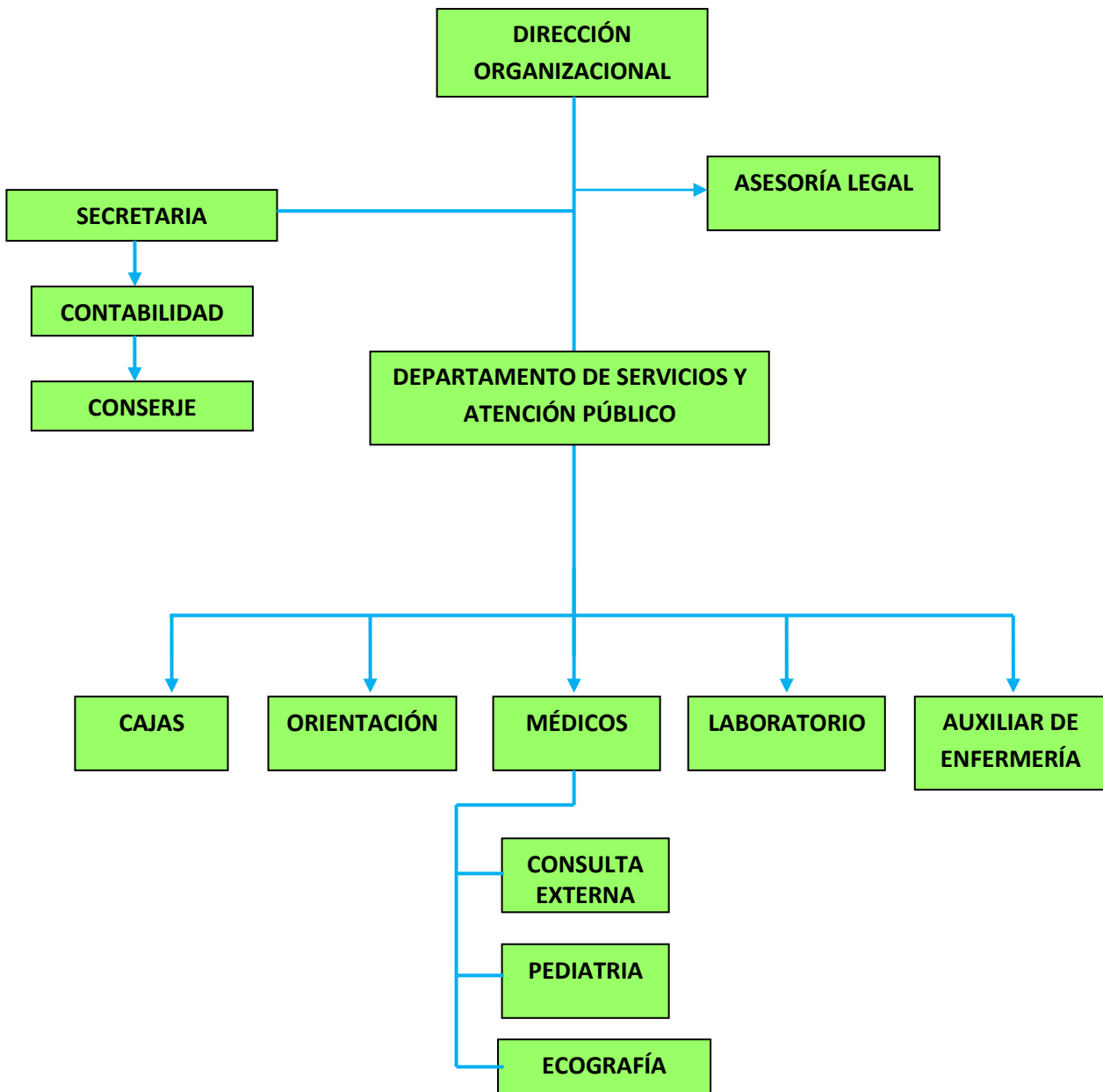
## **Organización**

La estructura orgánica de la APROFE-Loja está constituida por:

- Órgano de Dirección  Gerencia

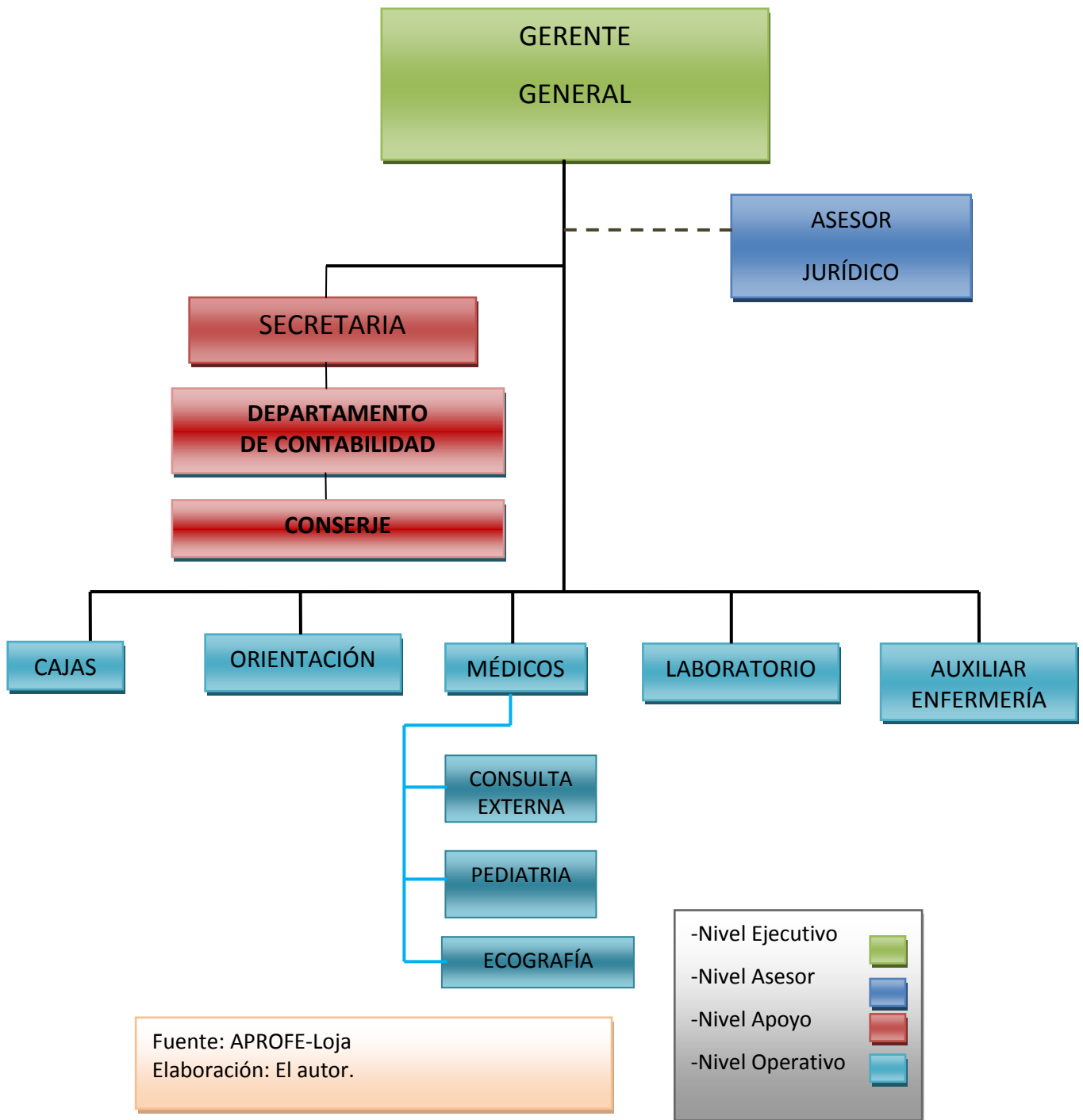
- Órgano de Asesoramiento  Oficina de Asesoría legal
- Órganos en Línea  Administración
  - Secretaria
  - Contadora
- División Interna
  - Información
  - Orientación
  - Cajas
  - Laboratorio
  - Médicos
  - Auxiliar de Enfermería
  - Secretaria de Laboratorio

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL APROFE-LOJA

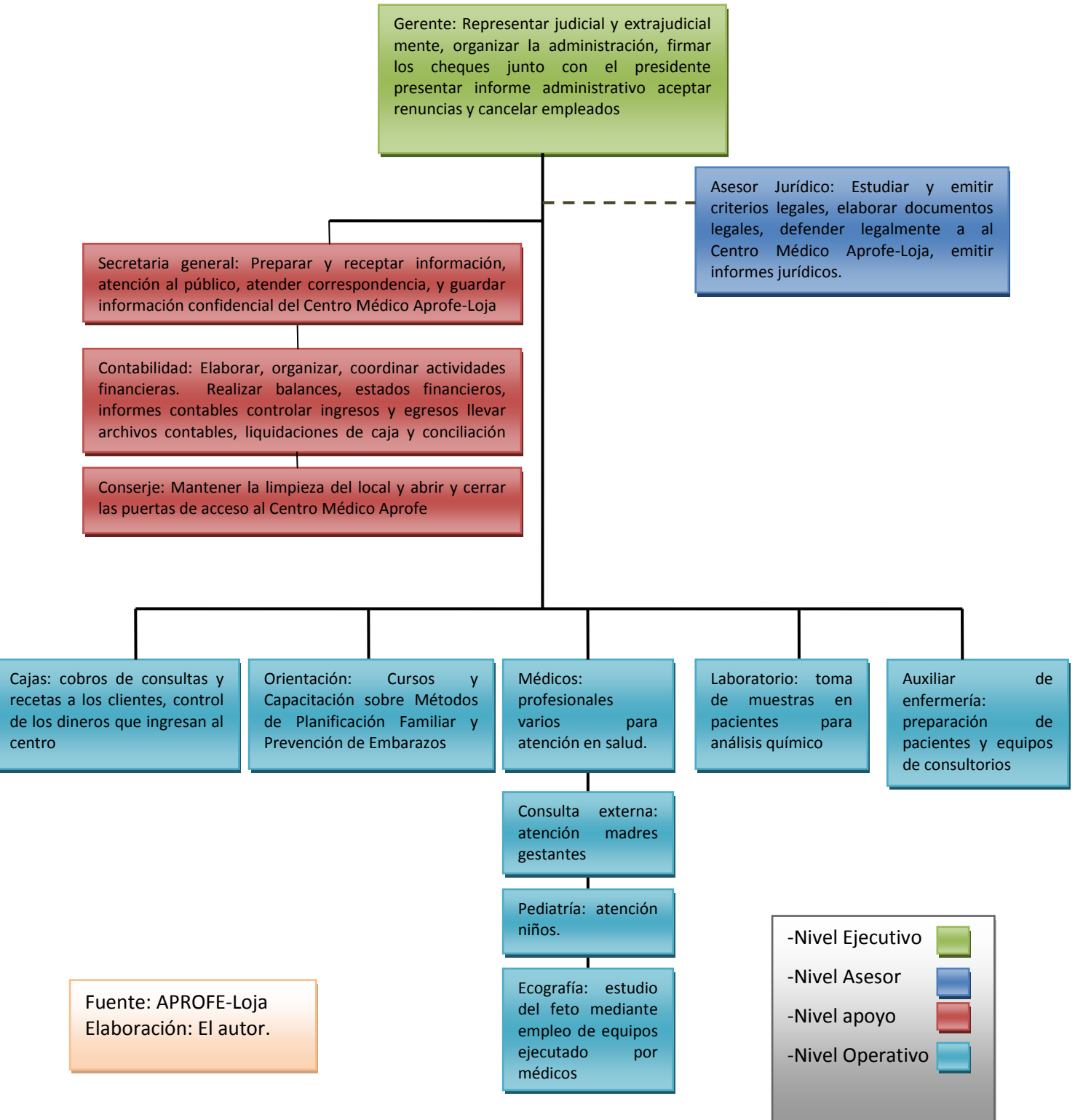


Elaboración: Lucas Abdón Calderón Pinza

ORGANIGRAMA POSICIONAL PARA EL CENTRO MÉDICO APROFE-LOJA




# ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA EL CENTRO MÉDICO APROFE-LOJA



Fuente: APROFE-Loja  
Elaboración: El autor.

## FUNCIONES GENERALES

### Gerente de Sucursal

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>GERENTE</b>
<b>ÁREA</b>	MÉDICA
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	PRESIDENTE DR. PAOLO MARANGONIS
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	ALTO
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>	
Planificar, toma de decisiones, dirigir y controlar acciones de la correcta administración de los recursos, materiales y financieros así como evaluar la eficiencia del sistema de control interno.	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejercer la representación legal y administrativa de la Institución, de acuerdo a las atribuciones establecidas por el Directorio o su Presidente.</li><li>• Formular y proponer el Plan Anual de Control, para la presentación y aprobación del Presidente del Directorio.</li><li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones de control y actividades de control, con sujeción a la visión y misión institucional.</li><li>• Planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de control que disponga la Presidencia del Directorio; así como realizar inspecciones técnicas en las diferentes áreas de la Institución.</li><li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar los exámenes especiales solicitados por el Presidente del Directorio sobre el cumplimiento de las Normas del servicio médico que prestan.</li><li>• Normas de Austeridad, Convenio de Gestión o interinstitucional que fortalezcan la misión institucional.</li><li>• Efectuar el seguimiento de las medidas correctivas de los</li></ul>	

exámenes y auditorias efectuados por los Directivos.

- Examinar y evaluar la eficiencia empresarial y el funcionamiento de los sistemas de gestión en los aspectos de: Personal, Abastecimientos, Tesorería, Presupuesto, Contabilidad y Finanzas, Equipos médicos e instrumentos de laboratorio y farmacología.
- Participar en los procesos de selección para la contratación y adquisición de bienes y servicios.
- Realizar arquezos inopinados a los responsables de los fondos en efectivo.
- Preparar los términos de referencia y participar en la selección de la Institución de Auditoria Externa para la evaluación de los Estados Financieros de cada ejercicio.
- Mantener informada a las áreas pertinentes, sobre las disposiciones, Normas y Procedimientos de gestión que regulen la actividad de Control Institucional.
- Cumplir y hacer cumplir las Normas de Auditoria, de salud que regulan el modo de atención médica que presta esta institución
- Asesorar sin carácter vinculante, al Directorio en asuntos de su competencia.
- Informar oportunamente sobre la evaluación del Plan Anual institucional.
- Emitir los informes de exámenes, hojas informativas y controles efectuados y remitirlos a la Presidencia del Directorio.
- Informar sobre las acciones de control y actividades de control a la Contadora y Secretaria de la institución.
- Evaluar el sistema de control interno de la Empresa.
- Proponer acciones y recomendaciones para el mejor funcionamiento de cada área organizacional en lo que compete a los objetivos del sistema de control.
- Cumplir y hacer cumplir los Procedimientos, Instrucciones, Planes de Calidad y Registros de la asociación Pro Bienestar de la Familia APROFE
- Otras funciones que le asigne el Directorio y que sean competentes con las Normas internas.


#### **4. REQUISITOS MÍNIMOS**

- Título de Tercer o Cuarto Nivel en Ingeniero Comercial

**Elaboración:** Lucas Abdón Calderón Pinza




## Asesoría Legal

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>ASESORÍA LEGAL</b>
<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	GERENCIA SUCURSAL
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	ALTA
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>	
Brindar asesoramiento jurídico – legal permanente a la Alta Dirección y a la Administración de la Empresa; así, como a las diferentes dependencias.	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesorar en materia legal y jurídica a la Alta Dirección y la Gerencia General.</li><li>• Emitir opinión jurídica sobre los asuntos de interés empresarial.</li><li>• Efectuar la supervisión de los diferentes procesos judiciales de la Empresa.</li><li>• Participar en los Comités de Especiales de Contrataciones y otros Comités.</li><li>• Efectuar el seguimiento de los distintos procesos judiciales en materia civil, penal, laboral, constitucional; procesos administrativos y procesos arbitrales iniciados por o en contra de APROFE.</li><li>• Efectuar la supervisión y el control de los trabajos encomendados a los Asesores Legales Externos.</li><li>• Representar y patrocinar los procesos judiciales en materia civil, penal, laboral y constitucional.</li><li>• Redactar contratos derivados de los procesos de selección personal o con instituciones públicas.</li><li>• Redactar convenios que debe suscribir APROFE.</li><li>• Redactar resoluciones de Gerencia General.</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir y hacer cumplir los Procedimientos, Instrucciones, Planes de Calidad y Registros</li><li>• Demás funciones encargadas por la Gerencia General o Directorio.</li></ul>
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título de Tercer o Cuarto en Derecho o Jurisprudencia</li></ul>

**Elaboración:** Lucas Abdón Calderón Pinza


## Secretaria

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	GERENCIA SUCURSAL
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	MEDIA
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>	
Prestar asistencia secretarial a la Gerencia de Administración realizando actividades administrativas y aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la Gerencia de Administración	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir, registrar, clasificar y tramitar la documentación que se cursa a las diferentes áreas de la Institución.</li><li>• Organizar, mantener y custodiar los archivos de la documentación remitida y recibida, debidamente clasificada.</li><li>• Remitir la correspondencia oficial de la Institución, a nivel local, nacional e internacional.</li><li>• Actuar como secretaria/o en las reuniones, preparando y enviando las citaciones respectivas, así como la documentación pertinente.</li><li>• Tomar dictado y redactar los documentos que se le encargue.</li><li>• Redactar correspondencia, informes, memorándums, oficios, y documentos varios.</li><li>• Atender y orientar correcta y oportunamente a las personas que se presenten a la oficina.</li><li>• Operar los equipos de informática existentes en la oficina y atender la comunicación, controlando las llamadas de larga distancia, bajo su responsabilidad.</li><li>• Llevar los registros de actas, informes y expedientes.</li><li>• Revisar y ordenar los casos o temas que van a ser incluidos en la agenda de Gerencia y reuniones en las que participe.</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y analizar expedientes administrativos, cuando el caso lo amerite.</li> <li>• Gestionar citas, entrevistas y reuniones del Gerente con organismos, personalidades, etc.</li> <li>• Organizar eventos sociales y de protocolo, relacionados con el trabajo y convocados por el Gerente.</li> <li>• Tramitar solicitud de vehículos, pasajes, alojamiento, viáticos, en caso de movilización del Gerente o personas autorizadas por el mismo.</li> <li>• Cumplir con los Procedimientos, Instrucciones, Planes de Calidad y Registros.</li> <li>• Mantener en orden el equipo y lugar de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Administrar los Fondos Especiales (Caja Chica) de la Institución y elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>• Mantener estricta confidencia sobre el trámite documentario de la Gerencia y la Empresa.</li> <li>• Otras funciones que le asigne el Gerente de Administración.</li> </ul>
<p><b>4. REQUISITOS MÍNIMOS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Tercer o Cuarto en Secretariado Bilingüe o General</li> </ul>

**Elaboración:** Lucas Abdón Calderón Pinza

## Contador/Auditor

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>CONTADORA/AUDITORA</b>
<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	GERENCIA SUCURSAL
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	ALTO
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>	
Establecer las ganancias y pérdidas de la empresa llevando los libros contables diarios.	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar los Libros Diarios de Contabilidad</li><li>• Redactar los informes económicos de la institución</li><li>• Establecer pagos de materiales, prestación de servicios varios mediante entrega de factura.</li><li>• Establecer los roles de pagos de los empleados de la institución.</li><li>• Cancelar tarifas de servicios básicos</li><li>• Cancelar servicios de correspondencia</li><li>• Elaborar cheques de pago</li><li>• Realizar auditorías internas y emitir sus resultados</li><li>• Custodia de las finanzas de la institución</li><li>• Controlar el rendimiento de inversiones e intereses ganados en las diferentes cuentas bancarias y elaborar el informe respectivo.</li><li>• Determinar las disponibilidades bancarias, a través del análisis y control del movimiento de efectivo, cheques, transferencias, etc.</li><li>• Gestionar el sistema administrativo de tesorería de la Empresa.</li><li>• Elaborar la relación de irregularidades detectadas en el proceso de análisis de cuentas bancarias para solicitar a las entidades financieras y bancarias su reintegro o corrección.</li><li>• Preparar el informe de situación de caja.</li></ul>	

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinar con la División de Logística y la División de Contabilidad y Finanzas las obligaciones de deudas por pagar.</li></ul> |
| <b>4. REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Título de Tercer o Cuarto en Contabilidad y Auditoría</li></ul>   |




**Elaboración:** Lucas Abdón Calderón Pinza

## Conserje

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>CONSERJE</b>
<b>ÁREA</b>	GENERAL
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	GERENCIA Y SECRETARIA
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	BAJO
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>	
Mantener la limpieza de la infraestructura de a institución.	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener limpios pisos de la institución</li><li>• Sacar la basura de las oficinas</li><li>• Limpiar los baños de la institución</li><li>• Colocar desinfectantes, papeles y jabones en lugares de limpieza</li><li>• Abrir y cerrar las puertas y ventanas de la institución</li><li>• Encargarse de la recepción de la mensajería interna y externa de las oficinas.</li><li>• Servicio de encomiendas y mandados.</li></ul>	
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título de Bachiller</li></ul>	

**Elaboración:** Lucas Abdón Calderón Pinza


## Cajas

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>		
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>CAJERAS</b>	
<b>ÁREA</b>	CONTABLE	
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	CONTADORA/AUDITORA	
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	OPERATIVO	
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>		
Realizar cobros por la prestación de servicios		
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informe sobre los ingresos diarios en la caja de su responsabilidad para enviar a la contadora.</li> <li>• Contar los dineros que ingresan en caja a diario.</li> <li>• Elaborar la factura de cobro a los usuarios/as según las normas del SRI.</li> <li>• Guardar copias de las facturas firmadas por el usuario/a para el archivo</li> <li>• Revisar los dineros que ingresen que no sean falsos y que sean del curso legal.</li> <li>• Tratar de no aceptar dinero en condiciones deterioradas o dañadas.</li> <li>• Atender al personal de manera cordial y amable sin causar malestar en los clientes.</li> </ul>		
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Bachiller o Título de Tercer Nivel en Banca y Finanzas, Contabilidad y Auditoría.</li> <li>• Relaciones Humanas</li> </ul>		

**Elaboración:** Lucas Abdón Calderón Pinza




## Orientación

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>ORIENTACIÓN</b>
<b>ÁREA</b>	MÉDICA
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	SECRETARIA
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	OPERATIVO
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>	
Establecer la formación y orientación profesional en base a la planificación familiar de las parejas y cursos interinstitucionales sobre Orientación Sexual y Reproductiva	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer charlas de intervención en la vida sexual y reproductiva de las parejas que acuden al centro médico</li><li>• Elaborar intervenciones magistrales sobre Orientación Sexual en consideración de la edad de quienes asisten al curso mediante convenio adquirido</li><li>• Reproducción y elaboración de folletos informáticos como trípticos, libros, catálogos sobre el uso y manejo de los métodos anticonceptivos</li><li>• Orientar sobre el uso y manejo de la píldora del día después.</li><li>• Distribución de métodos anticonceptivos de manera gratuita.</li><li>• Elaborar información visual sobre la reproducción sexual y métodos de anticoncepción</li></ul>	
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título de Tercer Nivel en Medicina, o Psicología Clínica</li><li>• Conocimientos Básicos en Computación</li></ul>	

**Elaboración:** Lucas Abdón Calderón Pinza

## Médicos

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	MÉDICO ESPECIALISTA
<b>ÁREA</b>	MÉDICA
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	GERENCIA Y SECRETARIA
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	OPERATIVO
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>	
Planificar y coordinar asuntos médicos para el cuidado y mejoramiento de las condiciones de los pacientes	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tratar al paciente en base a su rama de preparación y conocimientos</li><li>• Suministrar medicina mediante receta en base a las condiciones del paciente y en observación de los resultados de laboratorio.</li><li>• Suministrar medicina genérica a los pacientes y luego colocar el nombre de otro medicamento comercial para que el paciente mantenga una opción de compra.</li><li>• Dirigir escritos a la Gerencia o a Secretaria sobre anomalías en la prestación de sus servicios con referencia a ausencia de equipos necesarios para establecer su trabajo profesional.</li><li>• Solicitar equipos o reemplazo de equipos obsoletos para el ejercicio de sus funciones.</li><li>• No atribuir responsabilidades a la institución de índole civil o penal por la mala práctica médica a sus pacientes.</li><li>• Cumplir con la atención médica de todos sus pacientes en turnos, en caso de no poderlo avisar a la Gerencia para que sea asumida por uno d sus colegas.</li><li>• En caso ausentarse de su trabajo avisar con anticipación para poder comunicar a sus pacientes y reformar el horario de citas o</li></ul>	


en su defecto buscar los servicios ocasionales de otro médico.

#### **4. REQUISITOS MÍNIMOS**

- Título de Tercer Nivel o Cuarto Nivel en Medicina General o Especialista


**Elaboración:** Lucas Abdón Calderón Pinza

## Médicos Consulta Externa

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>		
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>MÉDICOS</b>	<b>CONSULTA EXTERNA</b>
<b>ÁREA</b>	<b>MÉDICA</b>	
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>SECRETARIA</b>	
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	<b>OPERATIVO</b>	
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>		
Establecer mecanismos de abordaje para atender a los pacientes recurrentes del centro médico, mediante empleo de estrategias o brigadas médicas		
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de pacientes que irrumpen en su control prenatal</li> <li>• Establecer brigadas de visitas médicas en lugares rurales</li> <li>• Manejar casos de enfermedades venéreas</li> <li>• Establecer alertas médicas internas en el cuidado y manejo de pacientes a los diversos pacientes</li> </ul>		
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Medicina General</li> <li>• Especialista en Ginecología</li> <li>• Título de Cuarto Nivel médico</li> </ul>		

Elaboración: Lucas Abdón Calderón Pinza

## Pediatría


	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	PEDIATRIA
<b>ÁREA</b>	MÉDICA
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	GERENCIA Y SECRETARIA
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	OPERATIVA
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>	
Planificar y coordinar asuntos médicos para el cuidado y mejoramiento de las condiciones de los pacientes infantiles	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tratar al paciente infantiles en base a su rama de preparación y conocimientos</li><li>• Suministrar medicina mediante receta en base a las condiciones del paciente y en observación de los resultados de laboratorio.</li><li>• Suministrar medicina genérica a los pacientes y luego colocar el nombre de otro medicamento comercial para que el paciente mantenga una opción de compra.</li><li>• Dirigir escritos a la Gerencia o a Secretaria sobre anomalías en la prestación de sus servicios con referencia a ausencia de equipos necesarios para establecer su trabajo profesional.</li><li>• Solicitar equipos o reemplazo de equipos obsoletos para el ejercicio de sus funciones.</li><li>• Cumplir con la atención médica de todos sus pacientes en turnos, en caso de no poderlo avisar a la Gerencia para que sea asumida por uno d sus colegas.</li><li>• En caso ausentarse de su trabajo avisar con anticipación para poder comunicar a sus pacientes y reformar el horario de citas o en su defecto buscar los servicios ocasionales de otro médico.</li></ul>	

#### **4. REQUISITOS MÍNIMOS**

- Título de Tercer Nivel o Cuarto Nivel en Medicina General o Especialista en Pediatría


**Elaboración:** Lucas Abdón Calderón Pinza

## Ecografía

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	RADIOLOGÍA E IMAGEN
<b>ÁREA</b>	MÉDICA
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	GERENCIA Y SECRETARIA
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	OPERATIVA
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>	
Planificar y coordinar asuntos médicos para el cuidado y mejoramiento de las condiciones de los pacientes mediante el diagnóstico en imagen	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tratar al paciente en base a su rama de preparación y conocimientos</li><li>• Dirigir escritos a la Gerencia o a Secretaria sobre anomalías en la prestación de sus servicios con referencia a ausencia de equipos necesarios para establecer su trabajo profesional.</li><li>• Solicitar equipos o reemplazo de equipos obsoletos para el ejercicio de sus funciones.</li><li>• No atribuir responsabilidades a la institución de índole civil o penal por la mala práctica médica a sus pacientes.</li><li>• Cumplir con la atención de imagen y radiología de todos sus pacientes en turnos, en caso de no poderlo avisar a la Gerencia para que sea asumida por uno d sus colegas.</li><li>• En caso ausentarse de su trabajo avisar con anticipación para poder comunicar a sus pacientes y reformar el horario de citas o en su defecto buscar los servicios ocasionales de otro médico.</li></ul>	
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título de Tercer Nivel en Imagen y Radiología</li></ul>	

**Elaboración:** Lucas Abdón Calderón Pinza

## Laboratorio

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>		
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>LABORATORIO</b>	
<b>ÁREA</b>	<b>MÉDICA</b>	
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>GERENCIA Y SECRETARIA</b>	
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	<b>OPERATIVO</b>	
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>		
Planificar y coordinar asuntos médicos para el manejo de muestras de los pacientes		
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de material de laboratorio</li> <li>• Manejo y etiquetado adecuado de las muestras de sangre, heces u orinas.</li> <li>• Cuidar de las muestras de patología mediante etiquetado para evitar confusión</li> <li>• Almacenamiento de muestras de monocultivo en zonas seguras para evitar contagios.</li> <li>• No permitir el ingreso de personal no autorizado a las oficinas del laboratorio, mucho menos en la zona de cuidado y manutención de las muestras</li> <li>• Elaborar los exámenes clínicos con responsabilidad sin ocultar información vital y esencial para el médico tratante.</li> <li>• Elaborar los informes médicos en base a las muestras</li> </ul>		
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Tercer Nivel en Laboratorio Clínico</li> <li>• Conocimientos Básicos en Computación y manejo de equipos electrónicos y de laboratorio</li> </ul>		

**Elaboración:** Lucas Abdón Calderón Pinza



## Auxiliar de enfermería

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN PRO BIENESTAR DE LA FAMILIA ECUATORIANA</b>
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>ENFERMERA</b>
<b>ÁREA</b>	<b>MÉDICA</b>
<b>INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>MÉDICOS RESIDENTES</b>
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>2. NIVEL DE PUESTOS</b>	
Preparación de los pacientes y de los utensilios médicos para facilitar las tareas de los médicos tratantes	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tratar al paciente en base a su rama de preparación y conocimientos</li><li>• Suministrar medicina recetada de los médicos.</li><li>• Esterilización de utensilios médicos y consultorios</li><li>• Tomar signos vitales de cada paciente y prepararlos previa la consulta.</li></ul>	
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título de Tercer Nivel</li><li>• Tecnologías</li></ul>	

**Elaboración:** Lucas Abdón Calderón Pinza

## **MANUAL DE BIENVENIDA PROPUESTO PARA EL CENTRO MÉDICO APROFE-LOJA.**

Es un documento que tiene en forma ordenada y sistematiza la información institucional, sobre la historia de la organización, políticas, reglamentos, estatutos, y todo lo que le interese conocer al nuevo empleado al momento del ingreso a la empresa, esto en forma general.

### **Importancia**

Porque permiten conocer en forma rápida y sencilla las labores, objetivos y metas que desempeña la empresa, bajo los parámetros y reglas en que se desenvuelve. Logra que el nuevo empleado o trabajador este cuanto antes en condiciones de dedicarse plenamente a sus labores.

### **Elementos.**

- Carta de Bienvenida
- Reseña histórica
- Objetivos
- Políticas de personal
- Misión
- Visión y Valores.

## **CARTA DE BIENVENIDA**

Loja, 23 de septiembre de 2013

Sr.

N N.

Ciudad.-

Apreciado Compañero:

Como representante del "Centro Médico Aprove-Loja", por medio de la presente reciba un cordial saludo, de todos los que laboramos en la misma, con el propósito de darle la bienvenida y que se sienta parte de esta entidad, e invito a formar parte de este grupo de trabajo, y pueda cumplir su cargo con responsabilidad acorde a la capacidad que usted posee.

Finalmente pedimos cooperar y entregar todo su esfuerzo, empeño y voluntad, con la única finalidad de lograr los objetivos propuestos y el engrandecimiento de la institución.

Con un sentimiento de consideración y estima le saluda cordialmente.

**Ing. Mireya Calderón**  
**GERENTE**

## **RESEÑA HISTÓRICA DEL CENTRO MÉDICO APROFE-LOJA**

APROFE nació legalmente el 31 de agosto de 1965. Su creación fue concebida, tiempo atrás, por un grupo de profesionales visionarios, entre ellos el Dr. Paolo Marangoni Soravia, quienes preocupados antes el crecimiento demográfico incontrolado y la paternidad irresponsable, sintieron la necesidad de difundir, en la población ecuatoriana, los beneficios de la planificación familiar.

APROFE se inició como un acto de solidaridad con la mujer. Sus fundadores consideraron que el 50% de la humanidad, conformado por mujeres, representa un valioso aporte al desarrollo de la sociedad, razón por la cual, desde su creación hasta el día de hoy, lleva a cabo programas para un mejor desarrollo integral de la condición de la mujer.

**ARTICULO TERCERO DOMICILIO:** El domicilio principal de la compañía es el Cantón y Provincia de Guayas, República del Ecuador, pudiendo establecer sucursales y agencias dentro y fuera de la República.

**ARTICULO CUARTO: PLAZO:** El plazo de la duración del Centro Médico es indefinido, que se contrataran a partir de la inscripción de esta escritura en el Registro Mercantil del cantón y provincia de Loja.

**ARTÍCULO QUINTO: CAPITAL SOCIAL:** El capital social de la compañía es de SEISCIENTOS SUCRES.

**ARTICULO SEXTO: DE LAS PARTICIPACIONES:** Las participaciones son iguales, acumulativas e indivisibles y estarán contenidas en certificados de aportación que se entregaran a cada socio en el que constaran necesariamente su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte les correspondan irán firmados por el Presidente y Gerente General del Centro Médico

**ARTICULO SEPTIMO:** Si un certificado de aportación se extraviare o destruyere el interesado deberá comunicar por escrito al Gerente General solicitándole la expedición de un nuevo certificado el mismo que se lo otorgará previo el cumplimiento de las formalidades previstas.

**ARTÍCULO OCTAVO:** Cada participación es indivisible y por consiguiente da derecho a un voto en las decisiones y deliberaciones de la Junta General de Socios.

**ARTÍCULO NOVENO:** Las participaciones y sus traspasos de dominio se anotarán en el libro de Participaciones y Socios de la Compañía.

**ARTÍCULO DECIMO:** En la suscripción de nuevas participaciones, por aumento de capital se preferirá a los socios existentes, en proporción a sus aportes sociales.

ARTÍCULO DECIMO PRIMERO: Todo socio podrá hacerse representar en las Juntas Generales, mediante poder otorgado ante Notario o mediante carta de carácter Especial para cada junta dirigida al Presidente de la compañía.

## **OBJETIVOS**

Los objetivos del Centro de salud serán:

- Prestar servicio de atención preventivo y control prenatal en las madres gestantes.
- Establecer brigadas de información sobre salud sexual y reproductiva a los diferentes centros educativos y demás personas que acudan al centro por la obtención de información.
- Ofrecer la prestación de servicio médico a un costo módico para las mujeres en estado de gestación.

## **POLITICAS**

- Integrar a la familia en el empleo y práctica de los métodos anticonceptivos
- Que las comunidades logren tener un desarrollo económico y social, mediante la aplicación de la planificación familiar.

## **POLÍTICAS DE PERSONAL**

- Cumplimiento de las responsabilidades
- Asistencia y puntualidad
- Manejo de información confiable.
- Conducta.
- Apariencia general.

## **Condiciones de trabajo:**

- Horas de trabajo.

- Entrada de empleados.
- Periodos de descanso
- Políticas de requerimientos de tiempo extra.
- Días de pago y procedimiento para recibir el pago.

**Lo que el nuevo empleado espera del Centro Médico Aprove-Loja**

- Respeto y consideración
- Ser un ente de cambio, al desarrollo que se promulgue en la institución.
- Estabilidad en el trabajo.
- Solvencia económica percibiendo todos los beneficios de ley.

## **MISIÓN**

Informar, Orientar, Educar y proveer Servicios Médicos de calidad, basados en el derecho y acceso a la Salud Sexual y Salud Reproductiva, a mujeres y hombres, para contribuir al bienestar de las personas, progreso y desarrollo de la sociedad.

## **VISIÓN**

Fortalecer el empleo y uso de los métodos anticonceptivos y establecer a la institución como pionera en la prestación de servicios prenatales.

### **Nuestros valores**

- La solidaridad
- El compañerismo
- La cordialidad y respeto.
- La equidad.
- La veracidad.
- Lealtad.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Flexibilidad.

### **Responsabilidades**

- Al formar parte del Centro Médico Aprove-Loja, usted es responsable de transmitir una buena imagen.
- Cumplir con las actividades a tiempo.
- Trabajar por un bien común.
- Asistir a reuniones

## **g. CONCLUSIONES**

Por lo señalado puedo manifestar las siguientes conclusiones:

- La Asociación de Pro Bienestar a la Familia APROFE-Loja, no cuenta con un Manual de Funciones que permita establecer un medio de organización o administración institucional, lo que deriva en la dependencia directa de la Administración Central cuya sede queda en Guayaquil, difiriendo en la toma de decisiones o individualidad administrativa.
- La Asociación de Pro Bienestar a la Familia APROFE-Loja, mantiene una Administradora la misma que no cuenta con la capacitación adecuada para el manejo, dirección, planificación de estrategias que le permita la toma de decisiones y establecer un crecimiento económicos en base a las demandas sociales.
- La Asociación de Pro Bienestar a la Familia APROFE-Loja, requiere de la creación de nuevos departamentos como son el de Gerencia de la Sucursal, Asesoría Legal y departamento de Contabilidad y Auditoría para poder individualizar su administración pero en observancia de los principios básicos que persigue la institución con la emisión de informes frecuentes a la Administración Central para el seguimiento funcional de la sucursal y establecer su iniciativa en el resto de sucursales a nivel nacional.

- La dirección, administración de la Asociación Pro Bienestar de la Familia APROFE mantiene definida la misión pero no así la visión institucional.



## **h. RECOMENDACIONES**

Por lo tanto se requiere considerar las siguientes recomendaciones:

- A las autoridades de la Asociación pro Bienestar de la Familia APROFE, para que elaboren e implementen el Manual de Funciones en su institución, el mismo que proporcionará la autonomía administrativa y financiera en cada sucursal a nivel nacional incluyendo a la sede en la ciudad de Loja.
- A la Asociación pro Bienestar de la Familia APROFE, para que realice la contratación en su administración de profesionales afines a la Carrera de Administración de Empresas, debido a que de esta manera se puede establecer una planificación, administración, y estrategias financieras más idóneas y aplicables a la realidad institucional.
- Crear los Departamentos de Gerencia, Asesoría Legal y Contabilidad y Auditoría para que de esta manera se ejerza el control de resultados en base a las perspectivas que la institución establece, dejando que cada sucursal asuma responsabilidades administrativas de manera unilateral y así poder evaluar el rendimiento financiero y de prestación de servicios en base a cada administración.
- Definir la visión institucional, para que mantenga un crecimiento empresarial abarcando todas las áreas de la prestación de

servicios médicos a la que se dedica en la actualidad la Asociación pro Bienestar de la Familia APROFE.

## **i. BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- ALMEIDA R., Arturo, Gestión del talento humano. Guía Didáctica. UTPL-PUCE.2008.
- BOHLANDER, G., SHERMAN, A y SNELL: Administración de Recursos Humanos. Madrid: Doceava Edición. Thomson/2003.
- Constitución de la República del Ecuador, Corporación de estudios y Publicaciones, Quito Ecuador
- CHIAVENATO, IDALBERTO: Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Bogotá 2002; Cuarta edición.
- ESTRADA, Jenny APROFE, tres décadas de servicio. Historia de la Planificación Familiar en el Ecuador, editorial Offset Abad Cía. Ltda., Guayaquil, 1996
- FERNANDEZ Ríos, M: Valoración de Puestos de Trabajo. Editorial Limusa, 2002
- GUTT Aguirre, A: Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1994
- MARANGONI, Paolo, Memorias de una hormiga, editorial El Conejo, Quito, 2010.
- PONCE, Reyes Agustín. Administración de Personal, Segunda Parte, Sueldos y Salarios, Ed. LIMUSA. MEXICO 2001

## Referencia virtual

- [www.aprofe.com](http://www.aprofe.com)
- [www.administradorempresarial.com](http://www.administradorempresarial.com)
- <http://www.emagister.com/curso-gestion-empresarial/organizacion-empresarial>
- <http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/page12.htm>
- <http://www.espaciosjuridicos.com.ar/datos/AREAS%20TEMATICAS/laboral/clasescontratos.htm>
- [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_plan\\_de\\_capacitacion](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos_plan_de_capacitacion)
- <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=7584>

j. ANEXOS

Anexo 1: Proyecto de Investigación



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES  
DEL CENTRO MÉDICO APROFE-LOJA”**

PROYECTO DE TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

POSTULANTE:

**LUCAS ABDON CALDERON PINZA**

**LOJA - ECUADOR**

**2012**

**a. TEMA:**

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO MÉDICO APROFE-LOJA”**

**b. PROBLEMÁTICA:**

La prestación de servicios sociales básicos dentro de la sociedad constituye un servicio primario de la población, es así que la Asociación Pro Bienestar de la Familiar Ecuatoriana “APROFE”, basa sus funciones en la orientación, información, educación en Salud sexual y reproductiva, por lo que se la ubica en esta categoría de necesidad social, por la cual las personas acceden con frecuencia.

Desde sus inicios han establecido a nivel nacional varios locales o sucursales con la finalidad de garantizar este servicio a las parejas que buscan un nivel de conocimiento real, social y económico en lo referente a la cantidad de hijos que desean tener y en relación a los tiempos en los que desean mantener sus descendientes. Además constituyen una fuente de orientación y educación sexual y reproductiva para parejas jóvenes que desean formalizar la constitución familiar previo goce de las virtudes humanas en relación a la actividad sexual.

APROFE asoma como una de las instituciones a nivel nacional pioneras en la prestación de este tipo de servicios, a diferencias de otras instituciones estatales que mantienen las mismas obligaciones pero que no alcanzan a consolidarse en sus funciones o alcance de objetivos y propósitos

establecidos. Cabe señalar que las instituciones del Estado dirigidas por el Ministerio de Salud y que se representan en los Hospitales y Centros de Salud urbanos y rurales mantienen la funcionalidad basada en la visión y misión de establecer una educación en Salud sexual y Reproductiva y como tal para mantener sus responsabilidades mantienen un Manual de Funciones que les permita establecer las obligaciones, deberes y atribuciones de tareas a todos los responsables e involucrados del proyecto, lo que los diferencia de APROFE, que siendo una empresa con más de 45 años de trascendencia nacional y manteniéndose en la ciudad de Loja por más de 27 años en la actualidad no cuenta con Manual de Funciones que establezca el límite de los deberes, funciones, atribuciones y derechos del personal administrativo y operativo que le permita direccionar u optimizar las metas establecidas.

Por lo tanto se puede enunciar que en la actualidad APROFE sin contar con un Manual de Funciones ha consolidado más logros que las instituciones públicas responsables de las mismas actividades, con lo cual el establecimiento de un Manual para la Institución optimizará el alcance de sus logros a niveles superiores a los que se encuentran en la actualidad, a razón de que se evitaría conflictos internos en razón al cumplimiento de sus labores cuyos límites no han sido establecidos y los lleva a incurrir en la subrogación de funciones que limitan y entorpecen las acciones emprendidas por el resto del personal administrativo, haciendo que la eficacia del talento humano institucional sea mal aprovechado en beneficio de la misión y visión de la institución.

Como no se cuenta con un manual de Funciones, el personal administrativo y los trabajadores en sí llegan a asumir funciones inherentes a sus responsabilidades, ocasionando pleitos internos entre los trabajadores y así entorpecer el trabajo en equipo recayendo constantemente en conflictos entre compañeros lo que crea un ambiente no amigable dentro de la institución, es por ello que llego al planteamiento del siguiente problema:

***“LA FALTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES DENTRO DE APROFE, OCASIONA LA SUBROGACIÓN DE RESPONSABILIDADES OCACIONANDO UN MAL APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO”.***

### **c. JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo del presente trabajo lo justifico de la siguiente manera:

#### **JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

Como estudiante de la Carrera de Administración de Empresas con este proyecto investigativo trato de sustentar la necesidad de mantener dentro cualquier empresa productora o de prestación de servicios la existencia del Manual de Funciones para establecer las obligaciones, responsabilidades, deberes y derechos tanto de las autoridades, administrativos y trabajadores, para evitar conflictos laborales y evitar el mal aprovechamiento del talento humano con el que cuenta la empresa.

Este proyecto aporta con nuevas teorías y conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas, considerando que



el proyecto aporta nuevas interpretaciones de la calidad empresarial; a la vez que se promueve el aprovechamiento del talento humano dentro de una de las Instituciones de mayor trascendencia en lo que a salud se refiere (APROFE), a favor de la ciudad de Loja, tanto en el sector social como médico que sustenta el método preventivo y busca mantener una educación, orientación, y proveer de servicios médicos de calidad, basados en el derecho y acceso a la Salud Sexual y Salud Reproductiva tanto en hombres y mujeres, medidos como una prestación de servicios.

### **JUSTIFICACIÓN SOCIO-ECONÓMICA**

La implementación y puesta en marcha del presente proyecto conlleva beneficios económicos y sociales, tratando de impulsar la optimización del talento humano, en base a los recursos actuales, para de esta manera buscar el mejoramiento de la institución a nivel de una empresa, generadora de resultados eficientes en la prestación de sus servicios.

### **JUSTIFICACIÓN POLITICA:**

Se establece la necesidad de implementar políticas administrativas con miras de obtener beneficios económicos o financieros destinadas a fortalecer la prestación de servicios y mejorar los medios para cumplir con la misión y visión institucional de manera más eficiente con la optimización de sus recursos.

#### **d. OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

- Elaborar un Manual de Funciones para la Asociación Pro Bienestar de la Familiar Ecuatoriana “APROFE”, en la ciudad de Loja.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Diagnóstico situacional sobre la relación actual del personal de APROFE.
- Determinar las fortalezas, oportunidades debilidades y fortalezas de la institución.
- Establecer un ordenamiento en relación a las funciones de las autoridades, personal administrativo y trabajador de APROFE.
- Proponer el Manual de Funcionamiento para APROFE

## e. MARCO TEÓRICO

El perfil del administrador de empresas comprende mantener el conocimiento científico social y económico sobre la creación, administración, organización y dirección de una empresa productora o de prestación de servicios.

La presente temática comprende un estudio de la organización empresarial es por ello que se analiza a una de las Instituciones que se dedica a la prestación de servicios en el área de salud, específicamente a la educación sexual y reproductiva mediante el equipamiento médico de control de embarazos y asistencia en planificación familiar, bajo la observancia de la situación socio económica de la pareja frente a la sociedad.

APROFE es una institución ecuatoriana, de derecho privado, sin fines de lucro, apolítica y respetuosa de cualquier credo religioso, constituida legalmente el “31 de Agosto de 1965 bajo Acuerdo 4641 del Ministerio de Previsión Social del Ecuador”<sup>27</sup>.

Su creación fue concebida, tiempo atrás, por un grupo de profesionales visionarios, entre ellos el Dr. Paolo Marangoni Soravia, quienes preocupados antes el crecimiento demográfico incontrolado y la paternidad irresponsable, sintieron la necesidad de difundir, en la población ecuatoriana, los beneficios de la planificación familiar.

“APROFE se inició como un acto de solidaridad con la mujer. Sus fundadores consideraron que el 50% de la humanidad, conformado por

---

<sup>27</sup> ESTRADA, Jenny, Aprofe tres décadas de servicio, pág. 64

mujeres, representa un valioso aporte al desarrollo de la sociedad, razón por la cual, desde su creación hasta el día de hoy, lleva a cabo programas para un mejor desarrollo integral de la condición de la mujer”<sup>28</sup>.

La Planificación Familiar permite que cada niño procreado, sea sinónimo de del amor de sus padres, necesario para su desarrollo físico, intelectual y espiritual.

*Aprofe* también se crea, porque las estadísticas del crecimiento poblacional mundial, inclusive del Ecuador, arrojaban cifras peligrosas para la estabilidad económica, política y social del mundo. Duplicar la población en menos de veinte años, significaba la necesidad de hacerlo, no solamente con las viviendas, los servicios de agua y luz, sino también con la producción de bienes, incluyendo los alimentos, avizorándose un creciente deterioro del medio ambiente y aumento de niveles de la contaminación. Significaba duplicar, cada veinte años, los servicios de salud, de educación y los puestos de trabajo, temas sobre los cuales, ni los más optimistas demógrafos del desarrollo se atrevían a pronosticar en sus análisis para el futuro de la humanidad.

Desde otra perspectiva, podríamos decir que *Aprofe* fue la continuación de los movimientos surgidos después de la Segunda Guerra Mundial, respondiendo a la necesidad de la mujer a conquistar la posición que le corresponde dentro de la sociedad, superando las barreras levantadas por siglos de superstición, marginación y abuso.

---

<sup>28</sup> *Ibíd*em, pág., 65

El grupo fundador de *Aprofe*, sintió (y todavía así lo sentimos hoy), que el cincuenta por ciento de la humanidad, conformado por mujeres, representa un enorme aporte al desarrollo, estructuración y estabilidad de la sociedad.

Por esto, después de los pionerísticos y a veces tambaleantes inicios, en los cuales más de lo enseñado fue lo aprendido, la organización no sólo presta servicios en el área de la planificación familiar, sino en otras ramas concomitantes para un mejor desarrollo integral de la condición de la mujer.

La tesis de la Planificación Familiar y el apoyo a la mujer, fueron una auténtica revolución en el campo de las relaciones de pareja y con respecto a la sociedad misma, pasando inevitablemente a través de una serie de modificaciones debido a las circunstancias que influenciaban su difusión. El objetivo final que el grupo eligió inicialmente, y la Asociación persiguió científicamente, sigue inalterable después de treinta años y constituye su aporte a la construcción de una sociedad equilibrada, en la cual, hombres y mujeres deben compartir la responsabilidad, no solamente en la decisión de cuándo y cuántos hijos tener y en las acciones necesarias para la conducción de su familia, sino también en su repercusión dentro de la comunidad a la cual se pertenecen.

El primer desacierto, fue pensar que habría sido suficiente la enunciación de estas metas, para que mucha gente las aceptara como un proceso racional y decidiera realizarlas. La enumeración de las ventajas del nuevo esquema de vida, no fueron suficientes para barrer rápidamente todos los mitos y supersticiones tan arraigadas en la mente de la población. Para corregir este enfoque, que se puede casi definir como un reflejo condicionado basado en

esquemas sociales históricos, **Aprofe** pasó a la compleja tarea de educar, continuando en ese rumbo. Irrumpió en la educación para la Paternidad Responsable, para la Vida Familiar y la Educación Sexual, ésta última centrada en el concepto de "responsabilidad", dando a cada persona una idea clara de sus derechos y su dignidad frente y ante los derechos y dignidad de su pareja.

Esta actividad abrió paso a la tercera etapa que es la actual, en la cual, se persigue la protección de la salud reproductiva de la mujer. Por su situación de madre, a pesar de ser más resistente a las enfermedades en general que el varón, y, tener promedialmente una expectativa de vida mayor, debe ser protegida específicamente en el área de la reproducción, donde residen la mayoría de las causas de la morbi-mortalidad.

Por lo tanto, todas las clínicas de *Aprofe* y sus centros de atención, se abrieron a una progresiva incorporación de nuevos servicios médicos. La Asociación atiende en el área de la P.F., consultas ginecológicas, prenatales, y post parto, detección del cáncer cérvico uterino y mamario, esterilidad, y en casi todas ellas, cuenta con laboratorios de análisis clínicos y botiquines. En las clínicas instaladas en las principales ciudades del país, ofrece servicios de ecografía, ejecuta intervenciones quirúrgicas, y, en la "Clínica Central" de Guayaquil, atiende también partos, cumpliendo de este modo, la protección a todo el ciclo reproductivo de la mujer.

Durante su trayectoria, **Aprofe** ha buscado compañeros de camino en organizaciones y profesionales afines; ha mantenido el contacto con la

población, a través de los medios de comunicación social, quienes han permanecido siempre entusiastamente listos para ayudar a la comunidad. Ha apelado a las organizaciones gremiales; ha mantenido un continuo vínculo con los Gobiernos, en ocasiones con éxito y en otras sin él; ha recibido la ayuda de organizaciones internacionales y de Gobiernos que han apoyado su tarea, desinteresada e incondicionalmente. Hoy, aspiramos a generar, con nuestro esfuerzo, los recursos propios.

“De las quince personas que iniciamos este movimiento, muchos todavía estamos en la Asociación. Hemos dedicado esfuerzos, compartido dificultades y a pesar de los duros avatares, mantenemos los mismos ideales. Además, millares de profesionales, en un determinado momento, han participado y actuado en tareas de P.F., gracias a la capacitación que se les ha procurado, y, lo que al trasluz de falsas interpretaciones pareció ser la actividad de un grupo de presión, es ahora una forma de pensar de un creciente número de parejas, especialmente jóvenes, quienes a la vez que protegen su relación de amor, sienten el deber de practicar una paternidad responsable”<sup>29</sup>.

“Después de treinta años de gestiones, **Aprofe** creyó necesario recoger su experiencia en un libro, sin más pretensión, que la de cumplir el imperativo de asentar en un documento la precisión del dato histórico, para que se conozca cuándo y cómo se introdujo en la sociedad ecuatoriana una de las ideas más honestas y visionarias de este siglo: la Planificación Familiar. Entonces, cuando en el futuro, lo que fue motivo de discusiones, polémicas y

---

<sup>29</sup> MARANGONI, Paolo, Memorias de una hormiga, pág., 138.

enfrentamientos, pase a constituirse en una normal forma de vida para todos, quienes se pregunten cuáles fueron las condiciones en que éste proceso se gestó en el Ecuador, encuentren las respuestas en este libro que esperamos pueda satisfacerlos, proporcionándoles datos útiles, especialmente a los investigadores y analistas estudiosos de la evaluación social”<sup>30</sup>.

Si bien existe una excelente disponibilidad de creación, esta no compensa su objetividad con los propósitos y estándares de calidad en lo que se refiere a la administración, APROFE no mantiene un Manual de Funciones que le permita contemplar un orden jerárquico en toma de decisiones, esto evidencia un desaprovechamiento del talento humano del cual disponen y consolidarse como una de las instituciones de prestación de servicios más eficiente en esta rama de la orientación en la vidas sexual y reproductiva que responde la responsabilidad social responsable de sostener una sociedad.

Es necesario conocer su situación jerárquica dentro de APROFE, y luego determinar en que basan sus obligaciones y si sus aportes se sujetan a la misión de la institución o cumple las expectativas en base a la prestación de sus servicios dentro de la misma.

En base a la observación directa puedo establecer la ausencia del manual de funciones en APROFE, lo cual manifiesta la existencia de un desequilibrio en el desempeño de funciones en cada uno de los trabajadores, derivándose en roces, conflictos verbales por la subrogación de funciones entre sí porque no existe un manual que permita determinar cuál son las obligaciones,

---

<sup>30</sup> *Ibíd*em, pág., 145.



responsabilidades y deberes de cada uno de los funcionario que laboran en APROFE.

Por lo tanto la falta de una adecuada administración, dirección y control del ejercicio de funciones de los trabajadores ocasiona un funcionamiento inadecuado de una institución que lleva más de tres décadas funcionando dentro de nuestra ciudad de Loja, es por ello que intento desarrollar un Manual de Funciones que permita una coordinación, manejo de personal y aprovechamiento del talento humano dl cual dispone APROFE, derivando de esta manera en un desempeño eficiente que permita a la sociedad contar con una institución responsable y organizada en la prestación de servicios de la cual las personas requieren.

## **f. METODOLOGÍA**

La metodología es la ruta o camino a través del cual se llega a un fin propuesto y se alcanza el resultado prefijado o como el orden que se sigue en las ciencias para hallar, enseñar y defender la verdad.

## **MÉTODOS**

### **Método Científico**

Mediante este conjunto de procedimientos lógicamente sistematizados me permitirá recolectar toda la información bibliográfica que se hallaren en libros, revistas, folletos, catálogos, trípticos y demás textos que se relacionen con la temática antes señalada, la misma que es necesaria para la

elaboración del marco teórico, lo que me ayudará a sustentar el presente proyecto de investigación.

### **El método deductivo**

Esta parte de hechos generales o de la realidad institucional. La aplicación de este método me permitirá analizar aspectos globales sobre las obligaciones y funciones que actualmente cumplen directivos trabajadores y administrativos de la Asociación Pro Bienestar de la familia Ecuatoriana (APROFE)

### **Método Inductivo:**

Es un proceso analítico- sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que lo rige.

Este me permitirá primeramente analizar la situación interna por la que está atravesando la organización con respecto al manejo de la institución a nivel empresarial , la misma que ayudará a extraer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que puede provocar las ausencia de un manual de funciones y resaltar de esas manera los beneficios que se obtiene APROFE al manejar un adecuada delimitación de funciones para aprovechar el talento humano con el que cuenta en la actualidad.

## **Método Descriptivo**

Consiste en la observación actual de los hechos, fenómenos y casos. Se ubica en el presente, pero no se limita a la simple recolección y tabulación de datos, sino que procura la interpretación racional y el análisis objeto de los mismos, con alguna finalidad que ha sido establecida previamente.

## **TÉCNICAS**

Para la recopilación de la información utilizaré técnicas empíricas y científicas como son:

### **Observación**

Es una técnica que consiste en observar el fenómeno, hecho, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos, por esta razón se requiere de una observancia a la funcionalidad actual que cumple la institución objeto de estudio, delimitando así la existencia del problema y la necesidad de implementar medidas correctivas que le permitan optimizar el cumplimiento de la misión y visión institucional.

**Observación Directa:** Es aquella en la cual el investigador se pone en contacto personalmente con la institución, para determinar las técnicas, estrategias y procedimientos administrativos con la finalidad de establecer

mecanismos actuales e innovadores, que ayuden a la agilidad en la prestación de servicios.

**Observación Indirecta:** Cuando el investigador entra en el conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona. (Libros, revistas, catálogos, fotografías, etc.)

### **Entrevista**

Consiste en la obtención de información oral de parte del entrevistado recaudada por el entrevistador en forma directa. Se aplicará al gerente de la cooperativa y a los encargados de las empresas competidoras más cercanas de esta identidad.

### **Encuesta**

Es el conjunto de preguntas tipificadas que serán dirigidas a una muestra representativa. Es impersonal por ello no lleva nombre, ni identificación de la persona que responde. Se utilizará con el fin de obtener información para la realización del estudio de mercado con el fin de conocer el grado de aceptación que tiene esta cooperativa con respecto a su competencia.

## g. Presupuesto

### RECURSOS HUMANOS.

- Investigador: Lucas Abdón Calderón Pinza
- Muestra de la población: Autoridades ;  
admirativos, trabajadores y usuarios de APROFE

### RECURSOS MATERIALES.

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR UNIT.</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
4	Bolígrafos	\$ 0.30	\$ 1.20
1	Cuaderno	\$ 2.50	\$ 2.50
3	Resma de papel A4	\$ 4.00	\$ 12.00
2	Portaminas	\$ 1.00	\$ 2.00
2	Borrador	\$ 0.50	\$ 1.00
2	Cartuchos de Tinta	\$25 .00	\$50.00
200	Copias	\$ 0.02	\$ 4.00
<b>TOTAL:</b>			<b>\$58.70</b>

### RECURSOS TECNOLÓGICOS.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1	Computadora	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
1	Calculadora	\$ 15.00	\$ 15.00
1	Impresora	\$ 80.00	\$ 80.00
1	Flash Memoré	\$ 25.00	\$ 25.00
10	CDS	\$ 0.25	\$ 2.50
<b>TOTAL:</b>			<b>\$1122 .50</b>

DESCRIPCIÓN	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Transporte	\$14.00	\$ 70.00
Alimentación	\$ 5.00	\$ 225.00
Hospedaje	\$18.00	\$270.00
Internet	\$ 1.00	\$ 20.00
<b>TOTAL:</b>		<b>\$585.00</b>

**RECURSOS ECONÓMICOS.**  
**RESUMEN DE PRESUPUESTOS**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Recursos Materiales	\$ 58.70
Recursos Tecnológicos	\$ 1122.50
Recursos Económicos	\$ <b>585.00</b>
<b>TOTAL:</b>	\$ <b>1766.20</b>

**FINANCIAMIENTO.**

El presente proyecto se realizara con financiamiento propio del autor.

### h. Cronograma de trabajo

ACTIVIDADES	MESES																							
	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recopilación de la información bibliográfica			x	x	x	x																		
Organización de la información bibliográfica							x	x																
Aplicación de encuestas y entrevistas									x															
Tabulación y representación de resultados estadísticos										x	x													
Plateo del manual de funciones para APROFE												x	x	x										
Organización de la información															x	x								
Redacción del informe final																	x	x	x	x				
Presentación del informe																					x			
Exposición																						x		



- i. Sumario**
- a. Tema**
- b. Resumen español e inglés**
- c. Introducción**
- d. Revisión bibliográfica**
- e. Materiales y métodos**
- f. Resultados**
- g. Discusión**
- h. Conclusiones**
- i. Recomendaciones**
- j. bibliografía**
- k. Anexos**
- l. Índice**

## **j. Bibliografía**

### **Libros**

- ESTRADA, Jenny APROFE, tres décadas de servicio. Historia de la Planificación Familiar en el Ecuador, editorial Offset Abad Cía. Ltda., Guayaquil, 1996
- MARANGONI, Paolo, Memorias de una hormiga, editorial El Conejo, Quito, 2010.

### **Referencia virtual**

- [www.aprofe.com](http://www.aprofe.com)
- [www.administradoremprearial.com](http://www.administradoremprearial.com)

## **Anexos 2: Formatos de encuestas**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con la finalidad de poder desarrollar el trabajo de investigación titulado:

“Elaboración de un Manual de Funciones del Centro Médico APROFE-

Loja, sírvase dar contestación a las siguientes preguntas:

**1. ¿APROFE en la actualidad cuenta con la visión y misión institucional bien definidas?**

SI ( )

NO ( )

PORQUE:.....

.....

**2. ¿Qué tipo de organigramas se aplica en Aprove?**

VERTICALES ( )

HORIZONTALES ( )

CIRCULARES ( )

ESCALARES ( )

PORQUE:.....

.....

**3. ¿Los sueldos y salarios se los ejecuta en base al perfil profesional?**

SI ( )

NO ( )

PORQUE:.....

.....

**4. ¿Está totalmente de acuerdo con las funciones que realiza en su puesto de trabajo?**

Estoy de acuerdo ( )

Parcialmente de acuerdo ( )

No estoy de acuerdo ( )

PORQUE:.....  
.....

**5. ¿Considera que la aplicación de un Manual de Funciones en APROFE mejoraría la administración de la institución?**

SI ( )

NO ( )

PORQUE:.....  
.....

**6. ¿Considera necesaria la reorganización administrativa de APROFE?**

SI ( )

NO ( )

PORQUE:.....  
.....

**7. ¿Se encuentra satisfecho con la gestión administrativa de APROFE?**

SI ( )

NO ( )

TALVEZ ( )

PORQUE:.....  
.....

**8. ¿La clasificación del personal que labora en Aprove se lo realiza de manera selectiva y apropiada?**

SI ( )

NO ( )

TALVEZ ( )

PORQUE:.....  
.....

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

### **Anexo 3: Formato de entrevista**

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa?
2. ¿Cuál es su jefe inmediato?
3. ¿Considera necesario establecer un manual de Funciones en la sucursal de APROFE-Loja?
4. ¿Considera necesario mantener un Manual de Bienvenida?
5. ¿En la actualidad mantiene una administración ordenada y libre de problemas con el personal administrativo y médico?
6. ¿Cómo se establece la selección del personal dentro de la institución?
7. Establece algún tipo de formación profesional a su personal?

#### **Anexo 4: Nómina de Trabajadores**

Auxiliar Enfermera: López Ordoñez Diana Carolina

Auxiliar Enfermera: Córdova Encalada Johana del Cisne

Auxiliar Enfermera: Cueva Yaguana Elsa Elizabeth

Auxiliar Enfermera: Jiménez Magui Altemira

Auxiliar Enfermera: Morocho Ambuludi Nancy Cumanda

Cajero (a): Hidalgo Tandazo Carmita Beatriz

Cajero (a): Barrigas Jumbo Karla Gabriela

Informadora: Saa Ortega Silvana

Limpieza: Cabrera Farez julio Cesar

Limpieza: Pereira Sarmiento Carmen Alejandrin

Mensajero – Conserje: Sari Domínguez Wilson Homero

Orientadora – Educadora: Serrano Herrera Lina Mercedes

Orientadora – Educadora: Tapia Ortiz Martha Lucia

Secretario (a): Becerra Ochoa María Augusta

Administradora: Calderón Pinza Mireya Aurelia

Laboratorista: Carrión Luzón Yalila del Rosario

Laboratorista: Hermoza Montero Andrea Jackeline

Laboratorista: Torres Camacho María Eulalia

Auxiliar Enfermera: Apolo Mogrovejo María Anatolia

Medico (a): Abarco Román Mónica del Cisne

Medico (a): Ochoa Montoya Blanca Cruzcaya

Medico (a): Ortega Gutiérrez Ángel Colon

Medico (a): Pucha Loarte Lucila Cecilia

Medico (a): Ruilova Pineda Susana Judith

Medico (a): Zapata Loaiza Lyndon Bismark

Medico (a): Valdiviezo Aguirre Ximena Rebeca

Medico (a): Guerrero Iñiguez Alba María

Medico (a): Riascos Jaramillo Alicia Elizabeth

Medico (a): Ureña Álvarez Nancy de la Nuve



## k. ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
a. TEMA.....	1
b. RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
c. INTRODUCCIÓN .....	4
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	37
f. RESULTADOS.....	41
g. DISCUSIÓN.....	69
g. CONCLUSIONES.....	105
h. RECOMENDACIONES .....	107
i. BIBLIOGRAFÍA .....	109
j. ANEXOS .....	111
k. ÍNDICE .....	139