

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Creación de un manual de funciones para el recurso humano, de la Clínica  
Materno Infantil, municipio de Santa Cruz Barillas, departamento de  
Huehuetenango**  
(Tesis de Licenciatura)

Cesia Yesenia Gerónimo Mérida

Santa Cruz Barillas, septiembre 2016

**Creación de un manual de funciones para el recurso humano, de la Clínica  
Materno Infantil, municipio de Santa Cruz Barillas, departamento de  
Huehuetenango**  
(Tesis de Licenciatura)

Cesia Yesenia Gerónimo Mérida

Lic. Francisco Javier Méndez Castillo (**Tutor**)  
M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Santa Cruz Barillas, septiembre 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

M.A César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

**Decano**

Lic. Juan Carlos Mérida Reyes

**Coordinador sede**

REF.:C.C.E.E.L.ADM.-PS.051-2016  
SEDE SANTA CRUZ BARILLAS

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 08 DE AGOSTO DEL 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Tutor:** Licenciado Francisco Javier Méndez Castillo

**Revisora:** Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales

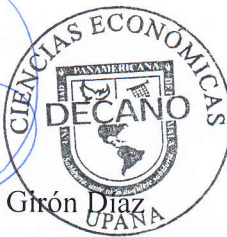
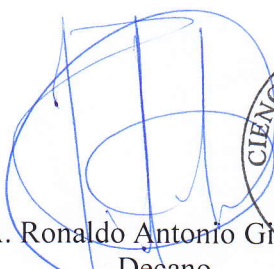
**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "Creación de un manual de funciones para el recurso humano, de la Clínica Materno Infantil, municipio de Santa Cruz Barillas, departamento de Huehuetenango"

**Presentada por:** Cesia Yesenia Gerónimo Mérida

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada



M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Francisco Javier Méndez Castillo  
Licenciado en Informática y Administración de Negocios  
Magister en Innovación y Formación Universitaria  
Colegiado: 10,152  
mendez.francisco@upana.edu.gt  
Teléfono: 57372753

Santa Cruz Barillas, 17 de marzo de 2016

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Creación de un manual de funciones para el recurso humano, de la Clínica Materno Infantil, Municipio de Santa Cruz Barillas, departamento de Huehuetenango”**, realizada por **Cesia Yesenia Gerónimo Mérida** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de setenta y siete (77) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



**M.A. Francisco Javier Méndez Castillo**

**MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales**

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 20 de junio de 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

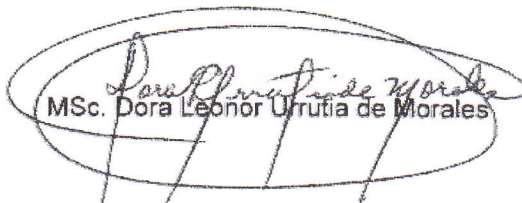
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: **“Creación de un manual de funciones para el recurso humano, de la Clínica Materno Infantil, municipio de Santa Cruz Barillas, departamento de Huehuetenango”**, Realizado por: **Cesia Yesenia Gerónimo Mérida**, carné No.0911870, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

## **Dedicatoria / Agradecimiento**

**A Dios:** Por darme salud, bienestar y haberme permitido culminar esta meta la cual logré con su ayuda a pesar del esfuerzo y sacrificio.

**A mis Padres:** Gracias por brindarme la base de estudios necesaria para mi preparación profesional.

**A mi hija:** Por ser mi motivo de lucha y que con su amor y sacrificio de tiempo me ha ayudado a alcanzar este triunfo.

**A mi esposo:** Gracias por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

**A mis Hermanos:** Por estar siempre a mi lado y darme su ayuda en todo momento.

**A mis Amigos:** Por su cariño, su amistad ha sido valiosa para lograr mis objetivos, gracias por tanto y por todo.

**A mi grupo de estudio:** Gracias por el apoyo y momentos compartidos.

### **A la Universidad**

**Panamericana:** Por los valiosos conocimientos que adquirí, permitiéndome llegar a ser una profesional.

**A mis catedráticos:** Por su enseñanza y conocimientos para culminar esta fase como profesional.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Marco Conceptual</b>	1
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.1.1 Reseña histórica	1
1.1.2 Nombre	2
1.1.3 Slogan	2
1.1.4 Filosofía	2
1.1.5 Misión	2
1.1.6 Visión	2
1.1.7 Valores	2
1.1.8 Principios	3
1.1.9 Objetivos de la empresa	4
a. Objetivo general	4
b. Objetivos específicos	4
1.2 Planteamiento del problema	6
1.3 Pregunta de investigación	6
1.4 Justificación	6
1.5 Objetivos de la investigación.	7
1.5.1 Objetivo general	7
1.5.2 Objetivos específicos	7
1.6 Alcances y Limites	8
1.6.1 Alcances	8
1.6.2 Límite	8
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Marco Teórico</b>	9
2.1 Antecedentes	9



2.2 Teoría	10
2.2.1 Empresa	10
2.2.2 Tipos de empresas	10
2.2.3 Recursos humanos	11
2.2.4 Área de recursos humanos	11
2.2.5 La administración de recursos humanos	12
2.2.6 Estilo de liderazgo	12
2.2.7 Cargo	13
2.2.8 Puesto	13
2.2.9 Función	13
2.2.10 Organización	14
2.2.11 Diseño de puestos de trabajo	14
2.2.12 Descripción de puestos de trabajo	14
2.2.13 Identificación de las tareas	15
2.2.14 Manual	15
2.2.15 Manual de organización y funciones	16
<b>Capítulo 3</b>	18
<b>Metodología aplicada</b>	18
3.1 Tipo de investigación	18
3.2 Sujetos de investigación	18
3.3 Instrumento de recopilación de datos	19
3.3.1 Observación	19
3.3.2 Encuesta	19
3.4 Procedimiento	19
<b>Capítulo 4</b>	21
<b>Resultados de la investigación</b>	21
4.1 Presentación de resultados	21
4.2 Análisis e interpretación de los resultados	21
4.2.1 Observación	21
4.2.2 Encuesta	23

4.3 Propuesta de solución	30
4.3.1 Presentación	30
4.3.2 Justificación	30
4.3.3 Objetivos.	31
4.3.4 Viabilidad del proyecto.	31
4.3.5 Costo de implementación.	32
<b>Conclusiones</b>	64
<b>Referencias</b>	65
<b>Anexos</b>	67

## Lista de gráficas

Gráfica 1 Organigrama de la empresa	5
Gráfica No. 2 Importancia del diseño e implementación de un Manual de funciones	23
Gráfica No. 3 La falta de un manual de funciones en la Clínica Materno Infantil.	24
Gráfica No. 4 Las actividades que realizan los empleados.	25
Gráfica No. 5 Conocimiento de los empleados del departamento al que pertenecen.	26
Gráfica No. 6 Cumplimiento de tareas que no corresponden al puesto de trabajo	27
Gráfica No. 7 Requisitos para el cargo de acuerdo al historial académico/ profesional	28
Gráfica No. 8 Conocimiento de los empleados de quién es su jefe inmediato Superior	29
Gráfica No. 9 Organigrama Propuesto	35

## Lista de tablas

Tabla No. 1 Guía de observación aplicada a la empresa.	22
Tabla No. 2 Costo de implementación.	33
Tabla No. 3 Cronograma de la implementación del manual de funciones.	34
<b>Manual de funciones propuesto.</b>	
Tabla No. 4	36
Tabla No. 5	38
Tabla No. 6	40
Tabla No. 7	43
Tabla No. 8	45
Tabla No. 9	47
Tabla No. 10	52
Tabla No. 11	54
Tabla No. 12	57
Tabla No. 13	58
Tabla No. 14	60
Tabla No. 15	62

## **Resumen**

Clínica Materno Infantil es una empresa individual fundada en 2005, por su propietario el doctor Guillermo González con capital propio, la naturaleza de la empresa gira alrededor de servicios en el sector de salud como consultas generales, cirugías, ultrasonidos, laboratorio, encamamiento; su ubicación está en la 5ª. Avenida 0-05 zona 6 del Municipio de Santa Cruz Barillas en donde presta servicios a la población en general del área urbana y rural así como también lugares aledaños.

La investigación realizada es de carácter mixto, debido a que se consultaron libros de texto, así como visitas a la empresa para la recolección de la información, a través de observación y encuesta.

La información obtenida fue recopilada de fuentes primarias, a través de una guía de observación, y una encuesta dirigida a los empleados de la Clínica Materno Infantil, con el objeto de conocer sobre los puestos de trabajo dentro de la empresa y el funcionamiento de cada uno, permitió establecer la existencia de problemas administrativos, tales como desconocimiento de las funciones y líneas de autoridad, duplicidad de tareas.

Para la presentación de los resultados de la observación fue a través de un cuadro de guía con aspectos observados y la conclusión que se obtuvo de cada uno de ellos, con relación a la encuesta dirigida a los empleados los resultados se presentaron en gráficas y su respectivo análisis; fue la base para la elaboración de la propuesta.

De lo anterior se llegó a la conclusión de que existen problemas en la comprensión de las funciones principales de cada empleado, esto debido que no se cuenta con un manual que oriente al personal sobre las actividades que debe desarrollar dentro de la empresa, no se tiene una estructura jerárquica delimitada; hecho que ha conllevado a que el personal desconozca sus funciones y provoca conflictos a nivel interno porque muchos no reconocen la autoridad de su jefe inmediato. Dada la situación descrita anteriormente, se presentó la propuesta donde se señala la necesidad de la creación de un manual de funciones, mismo que se elaboró y se incluye en este documento.

## **Introducción**

El presente informe se basó en el estudio realizado en la empresa Clínica Materno Infantil, ubicada en el municipio de Santa Cruz Barillas departamento de Huehuetenango, donde se estableció que la empresa no cuenta con un manual de funciones para el personal, los empleados desconocen las funciones. Se presenta una propuesta de la creación de un manual de funciones para determinar cuáles son las tareas que debe desempeñar cada uno de los colaboradores, para obtener de esta manera el logro de los objetivos.

El contenido del informe está estructurado conforme la investigación se realizó, se elaboró el marco conceptual capítulo uno, con el objeto dar a conocer a la empresa y el planteamiento del problema de la investigación, estableciéndose el mismo, así como sus objetivos, justificación posterior a ello el capítulo dos, contiene el marco teórico con el que se sustenta la investigación, en el capítulo tres la metodología aplicada, se establece en el capítulo cuatro el resultados de la investigación, el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo en donde destaca una de las mayores debilidades de la empresa de que no cuenta con un manual de funciones para el personal, acarrea varios problemas de índole administrativo.

El informe realizado es una fuente de información para todas las personas que tengan necesidad de consultar sobre el tema de investigación que se desarrolla en este documento y para la empresa evaluada es un aporte sustancial que le permitirá mejorar el desempeño de sus colaboradores, orientándolos a la mejor ejecución de sus tareas agregando calidad y con ello el logro de los resultados de la Clínica.

# **Capítulo 1**

## **Marco Conceptual**

### **1.1 Antecedentes de la organización**

#### **1.1.1 Reseña histórica**

Clínica Materno Infantil fue fundada el año 2,005 en la 4ª. Avenida 6-15 zona 1 de la villa de Santa Cruz Barillas departamento de Huehuetenango, como una entidad privada, con fines de ayuda social más que de lucro, servicios de consulta externa, venta de medicamentos populares y éticos a precios cómodos para la población.

En el año 2,006 a través de la demanda y necesidad de los clientes se decide mejorar y ofrecer servicios clínicos e intrahospitalaria, como atención de emergencia, partos, cirugías, legrados, ultrasonidos, encamamiento y otros. Por esta razón se decide trasladar la institución a la 4ª. Avenida 6-20 en la misma zona, con amplias instalaciones que complementan la mejora en los servicios ofrecidos, al introducir equipo médico y técnico para la adecuada atención a los pacientes.

Durante 8 años Clínica Materno Infantil permaneció en esa dirección en donde prestó sus servicios médicos a la población barillense, municipios y aldeas aledañas. Con el propósito de ampliar, diversificar e innovar día a día sus servicios, se instala un pequeño laboratorio clínico.

En el mes de Octubre del año 2,014, se traslada la institución a instalaciones propias en la 5ª. Avenida 0-05 zona 6 del mismo municipio, donde hasta la fecha ofrece servicios dentro del sistema de salud, como una empresa privada.



### 1.1.2 Nombre

Clínica Materna Infantil.

### 1.1.3 Eslogan

Tu salud y bienestar es nuestro compromiso.

### 1.1.4 Filosofía

Brindamos nuestro máximo esfuerzo para atender con calidad.

### 1.1.5 Misión

Somos una empresa de atención médico hospitalaria con altos estándares de calidad integral, satisfaciendo las necesidades del paciente con los servicios que prestamos, contribuyendo al desarrollo en beneficio de la población del Municipio de Santa Cruz Barillas y lugares aledaños.

### 1.1.6 Visión

Ser reconocida como la mejor institución de salud privada con mayor cobertura y pacientes satisfechos de la región Noroccidente de Huehuetenango.

### 1.1.7 Valores

- Integridad: honestidad, lealtad y austeridad. Obrar en forma digna y responsable, fomentando el respeto a las personas.
- Trabajo en equipo: sumar talentos y esfuerzos. Facilitar las labores y las actividades de los médicos para restaurar la salud de los pacientes. Compartir, ayudar, enseñar, y escuchar a nuestros compañeros.
- Creatividad: crear ideas nuevas para mejorar.
- Calidad e Innovación: pasión por el servicio. Superar siempre las expectativas de nuestros clientes.
- Ética: profesamos una adhesión a principios morales, reflejando el más alto sentido ético y moral en cualquier situación, durante la ejecución de nuestro trabajo diario, actuamos en buena fe y sin segundas intenciones.

### 1.1.8 Principios

- Calidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Sentido de pertenencia

### 1.1.9 Objetivos de la empresa

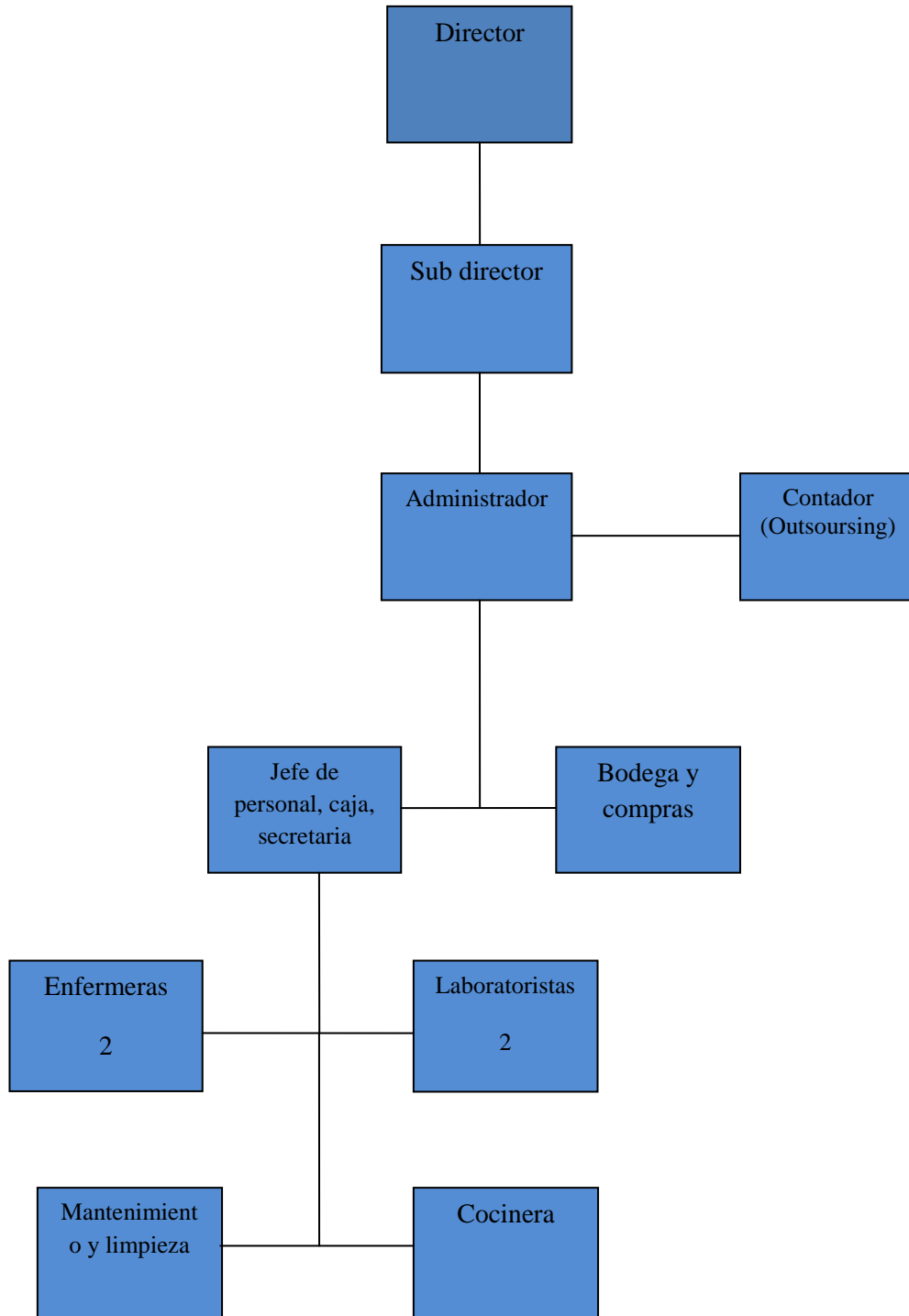
#### a. Objetivo general

Brindar servicio en salud de óptima calidad, confiable y oportuna que garantice una adecuada atención, basado en altos niveles de tecnología e innovación con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de la población de Santa Cruz Barillas y lugares aledaños.

#### b. Objetivos específicos

- Prestar un servicio médico de alta calidad y confiabilidad
- Garantizar una adecuada atención a nuestros pacientes
- Satisfacer las necesidades y expectativas lo mejor posible de nuestros pacientes y usuarios

**Gráfica No. 1**  
**Organigrama de la empresa**



Fuente: elaboración propia 2016

## **1.2 Planteamiento del problema**

La falta de un manual de funciones en la Clínica Materno infantil ha hecho que la empresa se enfrente a problemas relacionados con la delegación y control de actividades y el flujo de la información y los recursos, así como también la falta de coordinación, conflicto entre empleados, demora en servicios, falta de resultados eficientes y otros.

Esto ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones se quede mal con los clientes al no cumplir con los servicios, debido a la falta de coordinación entre los miembros de la empresa. Otro de los problemas es que algunos empleados invaden un espacio que no les corresponde, realizan tareas que no corresponden a su área de trabajo, entorpecen las actividades de los trabajadores, así como también la usurpación de funciones, esto lleva a crear un desorden en las áreas de trabajo y conflicto entre los trabajadores.

## **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cómo se puede mejorar el servicio a la población y el ambiente laboral entre los miembros de la Clínica Materno Infantil?

## **1.4 Justificación**

La eficiencia de las empresas depende en gran medida de la claridad con la que los empleados reciban las instrucciones por parte de sus jefes inmediatos, es así como se hace indispensable la creación de un manual de funciones para la clínica Materno Infantil que se dedica a prestar servicios en salud.

La empresa en la actualidad cuenta con 11 trabajadores los cuales están en las áreas de administración, auditoría, bodega y compras, jefe de personal, secretaria y caja, enfermería,

laboratorio, limpieza y mantenimiento, cocina; quienes desarrollan las actividades de manera empírica y descuidan sus funciones.

Con la elaboración del manual de funciones, las actividades de los empleados van a ser eficientes así como también lograr que cada uno de los colaboradores realice las actividades que les corresponde según el área o puesto para el que están contratados por la empresa.

El no tener definidas las tareas crea conflicto entre los trabajadores, por ello se pretende crear un manual de funciones, que permita realizar sus labores de una mejor manera, enfocándose en las actividades que a cada empleado le corresponde realizar.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### 1.5.1 Objetivo general

Contribuir a orientar a los trabajadores de la Clínica Materno Infantil en la gestión del talento humano y desempeño de sus funciones, que cuenten con una fuente escrita de consulta autorizada para el mejor desempeño de cada uno de los cargos establecidos por la empresa.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Garantizar que todos los miembros de la empresa cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan al cumplimiento de la misión y objetivos de la clínica.
- Establecer y precisar de manera clara y formal la razón de ser de cada puesto de trabajo y determinar sus funciones.
- Generar en los trabajadores el compromiso de un desempeño eficiente en sus cargos y entregar la información básica sobre los mismos.

- Elaborar un manual de funciones de los colaboradores que contribuya a un mejor desempeño de actividades.

## **1.6 Alcances y Limites de la investigación**

### 1.6.1 Alcances

- Espacial

La presente investigación se realizó en la Clínica Materno Infantil ubicada en la 5ª. Av. 0-05 zona 5 cabecera municipal Barillas; dedicada a prestar servicio en salud, con aportes de la dirección y los colaboradores de las distintas áreas de la empresa.

- Temporal

La tesis se realizó durante un período de seis meses comprendido entre Septiembre del 2015 a Marzo 2016, sin tomar en cuenta Diciembre del 2015.

- Teórico

Entre algunos de los documentos consultados para realizar esta evaluación están los libros de: Administración de Recursos Humanos de Mondy, R Wayne Y Noé, Robert M, Clasificación de Puestos de Zelaya, J., Administración de Empresas un Enfoque Interdisciplinar de Fernández, E, revistas entre otros documentos confiables que contienen información sobre el tema.

### 1.6.2 Limite

Entre los aspectos limitantes en el desarrollo de esta investigación están: la elección del tema de investigación y el aspecto financiero.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Antecedentes**

Según Parreño, I.(2006) los manuales administrativos tienen origen durante la segunda guerra mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a este mediante manuales. En épocas de la vida sencilla, una buena administración era importante, hoy en día se ha vuelto fundamental en todas las empresas como también en donde se requiera de la organización en cuanto al recurso humano.

Muchas empresas en la actualidad no cuentan con una adecuada administración del recurso humano en cuanto a la delegación de tareas, la falta de responsabilidad y compromiso de los empleados en la ejecución de sus actividades, por ello surge la necesidad de crear un manual de funciones para cada puesto de trabajo dentro de una determinada empresa con la finalidad de proporcionar una guía a los empleados acerca de sus funciones según sea el área de desempeño laboral.

Un manual de funciones es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre procedimientos considerados necesarios, que deben seguirse en determinado puesto para la mejor ejecución del trabajo, permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias que se refiere a la descripción de tareas; describe en forma detallada las actividades que deben cumplirse en los distintos sectores de la organización.



## **2.2 Teoría**

### **2.2.1 Empresa**

Según López, F. (2009) ante todo una empresa es la suma de dos elementos dinero y persona. Ambos elementos se combinan, en una u otra proporción y se complementan; uno solo de ellos no es suficiente se necesitan ambos para que tengan una empresa. Una empresa es una combinación organizada de dinero y personas que trabajan juntas, que produce un valor material, tanto para las personas que han aportado ese dinero, como para las personas que lo trabajan en la empresa, a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos.

Según Fernández, E. (2010) las empresas producen gran parte de los bienes que la gente consume y utiliza, también desarrollan la mayoría de las innovaciones que están a nuestra disposición, contribuyen a mejorar nuestro nivel de vida así mismo crean empleo y contribuyen al bienestar social. Es necesario conocer los detalles y características de la empresa, sus pautas de funcionamiento y factores de competitividad.

### **2.2.2 Tipos de empresas**

Según Bruna, F. (2006) la etiqueta de pequeña y mediana empresa tiene un significado concreto; según una recomendación de la comisión Europea, los criterios para considerar el tamaño de la empresa hace referencia al número de trabajadores. Su volumen de negocio o su balance general; criterio de una pyme en cuanto a su número de trabajadores: Microempresa menos de diez trabajadores, pequeña empresa menos de 50 trabajadores, Mediana empresa menos de 250.

### 2.2.3 Recursos humanos

Según Wayne, M. y Robert, N. (2005) es el área más emocionante en el campo de los negocios y son los que hacen la diferencia real para lograr las metas organizacionales.

Según Ruiz, P. (2014) dice el principal recurso con el que cuentan las empresas es, sin duda, el humano, son las personas las encargadas de lograr la consecución de los objetivos propuestos por las organizaciones. Numerosas compañías alrededor del mundo, han entendido que sólo si potencian las características y habilidades profesionales y personales de sus trabajadores, conseguirán que éstos se desenvuelvan bien en los cargos que ocupan.

Varios teóricos de la administración coinciden en afirmar que el éxito o el fracaso de las organizaciones dependen de la capacidad de las empresas para reconocer las competencias de sus trabajadores, e integrarlas de manera eficaz a los sistemas, métodos y demás procesos laborales y/o productivo.

### 2.2.4 Área de recursos humanos

Según Delgado, S. y Ventura, B. (2008) en las empresas trabajan personas cada una de ellas con sus características, comportamientos y motivaciones; estas personas a su vez se relacionan en la empresa y además necesitan ser motivadas, por tanto es fundamental una adecuada política de dirección de recursos humanos, esta función tan importante en la empresa se lleva a cabo por el departamento de recursos humanos o también denominado departamento de personal.

### 2.2.5 La administración de recursos humanos

Según Delgado, S. y Ventura, B. (2008) es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales, las personas que manejan recurso humano enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, continuo variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes, una revolución tecnológica importante; debido a la naturaleza crítica de los asuntos de recursos humanos, estos deben recibir mayor atención de los niveles directivos.

### 2.2.6 Estilo de liderazgo

Según Gan, F. y Berbel, G. (2007) un estilo de liderazgo que estimule de forma constante a sus subordinados, obtendrá una mayor producción de ideas que otro que tan solo se limite a dar órdenes y supervisar el trabajo realizado. Hay que tener en cuenta que los directivos sirven como modelo a seguir, en cuanto al comportamiento y transmisión de conocimiento y su forma de ser será imitada, podrá estimular determinadas conductas creativas y generadoras de idea.

- Líder autoritario

Impone por encima de los trabajadores los resultados a conseguir y exige de forma continua resultados positivos. Critica más que corrige cuando los empleados no realizan su trabajo de forma satisfactoria y no cree en la propia autonomía de ellos. Es útil en trabajos orientados a la cantidad de producción y metas, pero no tiene concepción de crear entorno que facilite la generación de ideas y transmisión de conocimientos.

- Líder empático

Cuya actividad va orientada a mantener las relaciones interpersonales entre el grupo de trabajo que a conseguir los resultados propuestos. Este líder es favorable a las interacciones entre empleados que propician la transmisión de conocimientos, incluso él mismo trata con los empleados de tú a tú intercambian sus propios conocimientos y experiencias.

### 2.2.7 Cargo

Según Zelaya, J. (2006) es un conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones el cargo y los demás cargos de la organización, en el fondo son relaciones entre dos o más personas.

### 2.2.8 Puesto

Según Zelaya, J. (2006) es el conjunto de una o varias actividades de un proceso que implica además un conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un trabajador durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo a cambio de una remuneración.

### 2.2.9 Función

Según Engler, A. (2005) el concepto de funciones surge con fuerza en el campo de la ciencia y de la aplicación de la matemática al estudio y resolución de problemas concretos en biología, administración, economía y ciencias sociales; su estudio constituye uno de los sustentos de la matemática actual, se relaciona con la necesidad de considerar situaciones en las que distintas magnitudes variables están relacionadas entre sí, se debe tener en claro que los valores que toman algunas de ellas dependen y están ligadas a los valores de las demás.

### 2.2.10 Organización

Según Ros, S. (2006) desde el punto de vista de gestión empresarial, el término organizativo puede ser definido como la disposición de recursos humanos y materiales de una entidad para permitir el cumplimiento de sus objetivos mediante la delimitación de funciones, responsabilidades, normas, procedimientos y mecanismos de coordinación y comunicación.

### 2.2.11 Diseño de puestos de trabajo

Gan, F. y Berbel, G. (2007) un buen diseño de un puesto persigue dimensionar el trabajo, evitar dudas acerca de la amplitud de las competencias en el puesto y evitar solapamientos en las funciones de unas personas con otras y evitar así conflictos potenciales. Todo puesto de trabajo tiene un valor intrínseco que puede ser descrito y medido con las técnicas adecuadas como: observación de tareas, entrevistas con ocupantes del puesto, descripción de procedimientos, estudio de problemas e incidentes críticos y otro.

### 2.2.12 Descripción de puestos de trabajo

Según Delgado, S. y Ventura, B. (2008) consiste en detallar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, definir paso a paso los aspectos que lo conforman: formación necesaria, experiencia, responsabilidad, características ambientales, recursos a usar. Una buena descripción del puesto de trabajo debe permitir identificar el puesto de trabajo, definir su razón de ser así como sus fines, describir sus funciones y actividades.

### 2.2.13 Identificación de las tareas

Según Barquero, A. (2,005) que, como, para que lo hace, que conocimientos y aptitudes son necesarios para hacerlo son las cuestiones fundamentales a las que debe dar respuesta el analista de puestos, quien en la empresa es el responsable por aplicar la técnica y los instrumentos para el análisis y la clasificación de los puestos de trabajo. Una tarea o un deber adquiere realidad cuando una persona aporta un esfuerzo físico, mental o ambos para obtener un producto o un resultado; toda ocupación presenta ciertas características que la identifican.

- El trabajador asume una responsabilidad por su realización
- Invierte una parte importante de su esfuerzo productivo en atenderla
- Aplica sus conocimientos y habilidades para ejecutarla de forma adecuada
- La realiza con el fin de obtener un producto, al emplear un mismo método dentro de normas de exactitud, calidad y cantidad previa establecida.

### 2.2.14 Manual

Según Murcia L. (2,015) es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado basado en los respectivos procedimientos, sistemas normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores.

El estudio de los puestos de trabajo es imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de los recursos humanos de una organización. El manual de funciones, a su vez, compila las distintas descripciones e un único documento que facilita la consulta sobre cada puesto.

Según Ortiz L. (2010) un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge información minuciosa y detallada de las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar de forma correcta la labor propuesta.

Según Tejada, B. (2007) los manuales son instrumentos que contienen información e instrucciones escritas, concretas y sistematizadas, sobre actividades técnicas y administrativas con el fin de que se lleven acabo de modo uniforme y con mayor eficiencia y eficacia.

### 2.2.15 Manual de organización y funciones

Según Tejada, B. (2007) se puede constituir un manual por si solo o incluir además, las políticas, las normas y los procedimientos. Los objetivos que se persiguen con un manual de organización y funciones son los siguientes:

- Tener por escrito las formas de organización y funcionamiento y los programas
- Asegurarse de que tales aspectos sean claros y que los comprenda y comparta todo el personal de la empresa

Según Arellano, R. y Gámez, M. (2012) con el fin de registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización, existen los manuales administrativos, que permiten de manera fácil encontrar una serie de elementos administrativos para un fin concreto que es señalar el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Es un instrumento de la administración de los sistemas de recursos humanos y consta de un conjunto de descripciones que contienen las exigencias del cargo como listas de tareas, responsabilidades entre otras y un manual de normas y procedimientos a través del cual se canaliza la actividad operativa del organismo, siendo una guía de trabajo al personal y valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.



## **Capítulo 3**

### **Metodología aplicada**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Para realizar este proyecto se utilizó una metodología mixta por que se aplicaron métodos cuantitativos así como también cualitativos, a través de los cuales se pretendía obtener información necesaria que facilite el análisis de la situación real de la Clínica Materno Infantil en el tema a tratar y aportar un plan de mejora para la institución.

#### **3.2 Sujetos de investigación**

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron los empleados de la Clínica Materno Infantil, que ocupan los siguientes puestos:

- Director (Propietario)
  
- Sub director
  
- Administrador
  
- Jefa de personal, secretaria, caja
  
- Encargado de bodega y compras
  
- 2 Enfermeras
  
- 2 Laboratoristas

- Encargado de mantenimiento y limpieza
- Cocinera

### **3.3 Instrumento de recopilación de datos**

Entre los instrumentos que se utilizaron durante el trabajo de campo están los siguientes:

#### **3.3.1 Observación**

Una guía de aspectos a observar en los empleados durante horas de trabajo, los cuales aportaron información relevante y necesaria que debía conocerse sobre cada uno de ellos en el aspecto laboral.

#### **3.3.2 Encuesta**

Esta consiste en una serie de siete preguntas cerradas que se hicieron a cada uno de los empleados de la institución para recabar información y obtener datos relacionados con los puestos de trabajo que desempeñan.

### **3.4 Procedimiento**

El proceso para el trabajo de investigación se realizó de la siguiente manera:

- Envío de carta de solicitud a la gerencia para iniciar la investigación
- Entrevista personal con la Gerente General de la empresa
- Investigación e indagación para determinar la problemática

- Elaboración de análisis FODA
- Se seleccionó el tema de investigación
- Recopilación de información
- Planteamiento del problema y justificación
- Elaboración de marco teórico
- Elaboración de la metodología de la investigación
- Elaboración de los instrumentos de investigación (entrevista y encuesta)
- Verificación y validación de los instrumentos de investigación
- Correcciones a los instrumentos de investigación
- Aplicación de los instrumentos al personal de la empresa incluida la gerencia
- Recolección de información de los instrumentos y análisis de resultados
- Presentación de los resultados obtenidos
- Elaboración de conclusiones y la propuesta
- Correcciones de los asesores y revisores

## **Capítulo 4**

### **Resultados de la investigación**

#### **4.1 Presentación de resultados**

Con el propósito de sustentar el informe para que sea adecuado con la metodología propuesta para la investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo, se obtuvo información en función de una perspectiva desde varios puntos de vista que incluye: la gerencia, los colaboradores y la observación directa en el establecimiento donde se llevó a cabo la investigación Clínica Materno Infantil.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo elaborado a través de la observación y encuesta realizada a los 11 empleados de la Clínica.

#### **4.2 Análisis e interpretación de los resultados**

##### **4.2.1 Observación**

En horarios matutinos, vespertinos y diferentes días de la semana durante el mes de Febrero del año 2016 se observó la actividad cotidiana de cada uno de los colaboradores, con apoyo de una guía de aspectos a observar, de los cuales se obtuvo información útil para la elaboración de la propuesta.

Para la presentación de los resultados se realizó una guía de observación la cual se muestra a continuación.

**Tabla No. 1**  
**Guía de observación aplicada a la empresa**

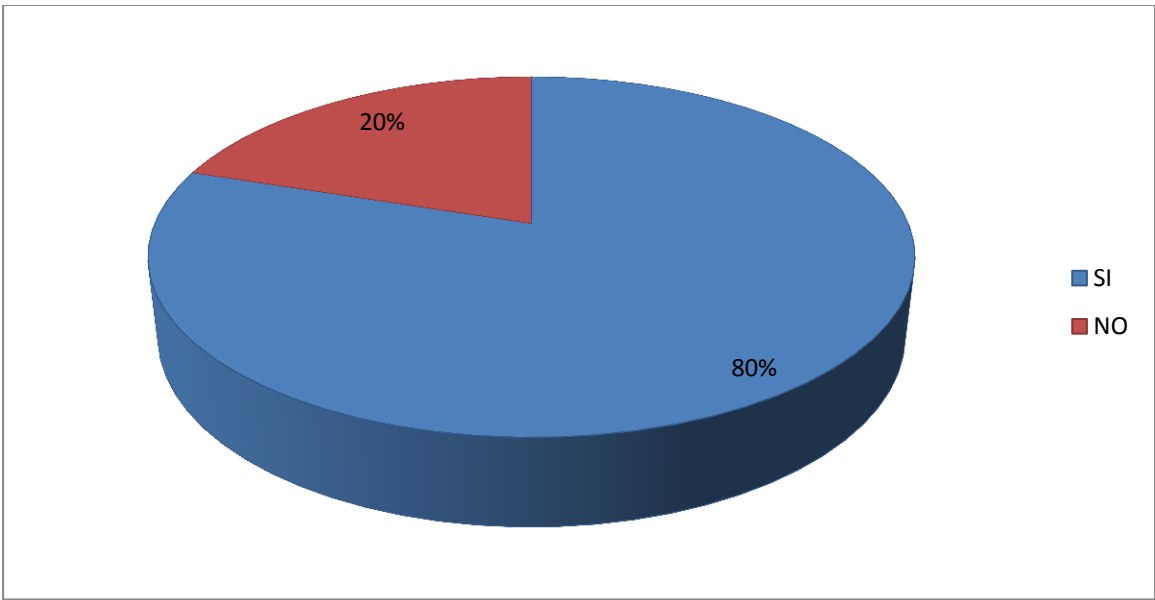
<b>Observación a todo el recurso humano</b>	<b>Conclusión</b>
Puntualidad	La mayoría de los empleados llegan de 5 a 10 minutos tarde.
Uniforme	La mayoría si cumple con sus uniformes excepto los médicos y jefes, porque no existen reglas que los obligue.
Ambiente laboral	El ambiente que se observo es autoritario paternalista porque existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones, las decisiones se toman desde arriba, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. La dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo no se da entre todos los miembros solo en algunos.
Comunicación entre empleados	La comunicación entre la mayoría es de confianza aunque existen algunos que se cierran a la comunicación.
Comunicación entre empleados y jefes	Es de aspecto estricto laboral.
Respeto	Se da entre empleados, empleados y jefes, entre empleados y empleados familiares de los jefes el respeto no existe.
Cumplimiento de funciones	La mayoría cumple con las funciones que cree que son las que le pertenece y otras que no por desconocerlas suyas.
Interés en el trabajo	La mayoría mantiene interés por su trabajo delante de los jefes, durante la ausencia de ellos el desempeño es lento y desinteresado.

Fuente: elaboración propia 2016.

4.2.2 Encuesta

También se procedió a realizar la encuesta a los 11 empleados de la Clínica Materno Infantil de la cual se obtuvo la siguiente información.

**Gráfica No. 2**  
**Importancia del diseño e implementación de un Manual de funciones**

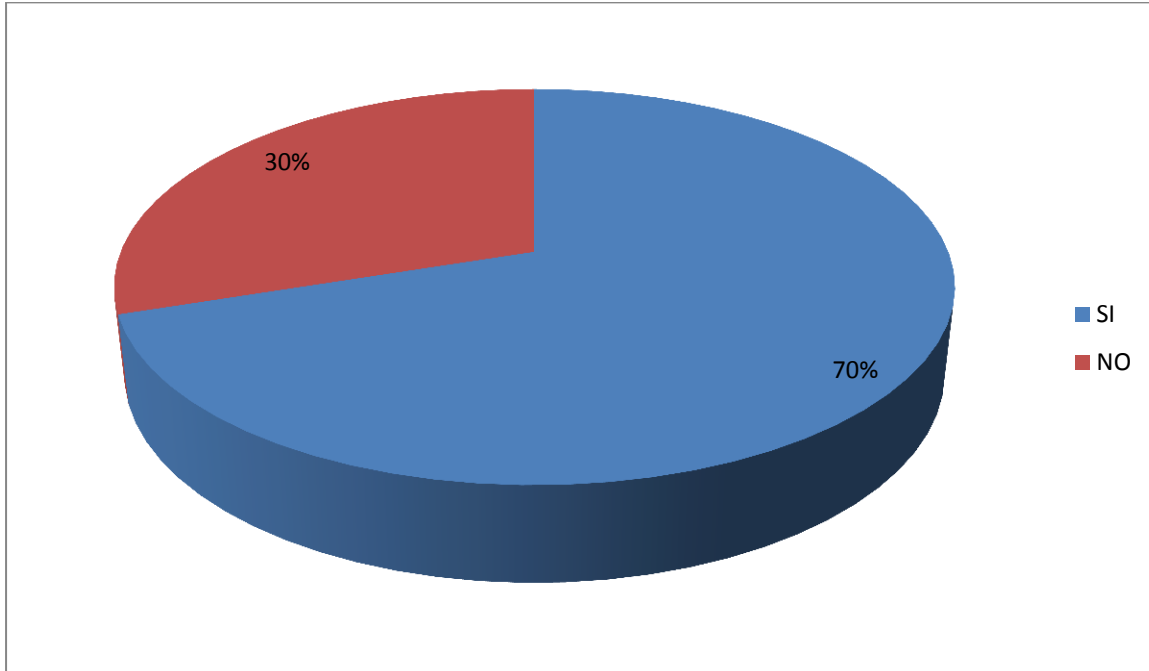


Fuente: elaboración propia 2016.

La mayoría de los empleados de la Clínica materno Infantil consideran que si es importante la creación e implementación de un manual de funciones, para conocer cada área específica de trabajo.

**Gráfica No. 3**

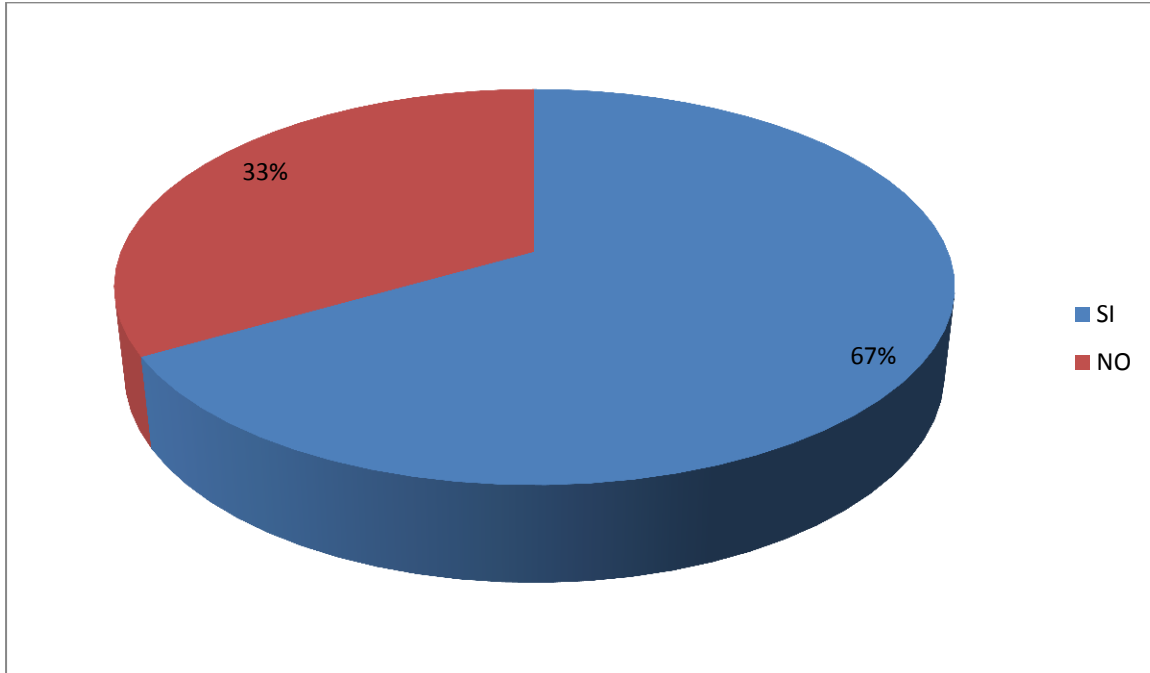
**La falta de un manual de funciones en la Clínica Materno Infantil**



Fuente: elaboración propia 2016.

La mayoría de los empleados de la Clínica contestaron que la falta de un manual de funciones si afecta su desarrollo y crecimiento, porque no se conoce cuáles son las tareas de cada trabajador.

**Gráfica No. 4**  
**Las actividades que realizan los empleados**

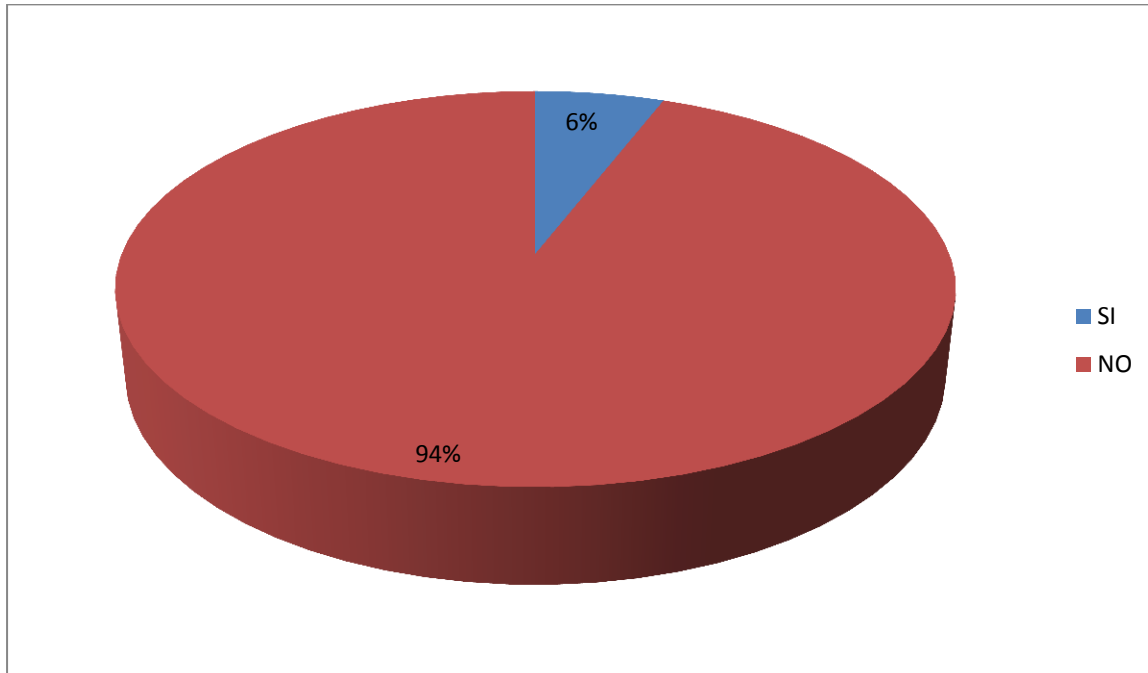


Fuente: elaboración propia 2016.

La mayoría de los empleados dicen que realizan sus actividades de acuerdo con el cargo para el cual fueron contratados, pero existe también un porcentaje de los que dicen que no, porque no tienen el conocimiento exacto de cuáles son sus actividades.



**Gráfica No. 5**  
**Conocimiento de los empleados del departamento al que pertenecen**

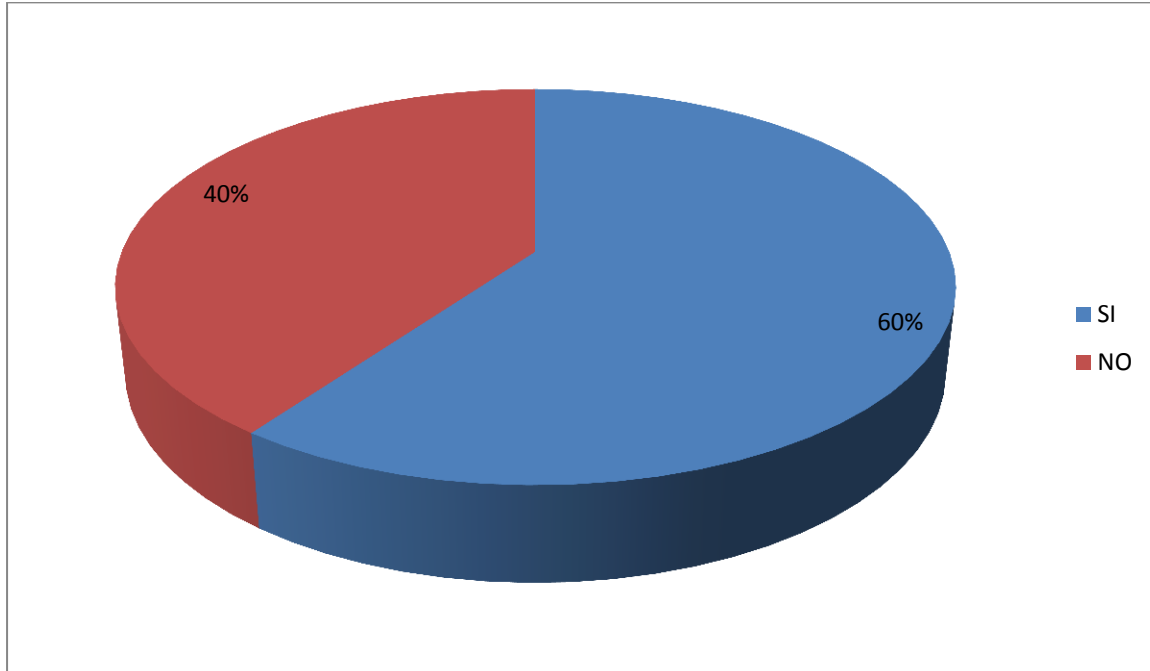


Fuente: elaboración propia 2016.

La mayoría de los trabajadores desconocen el departamento al que pertenecen, porque no cuentan con un manual que les especifique su área de trabajo.

**Gráfica No. 6**

**Cumplimiento de tareas que no corresponden al puesto de trabajo**

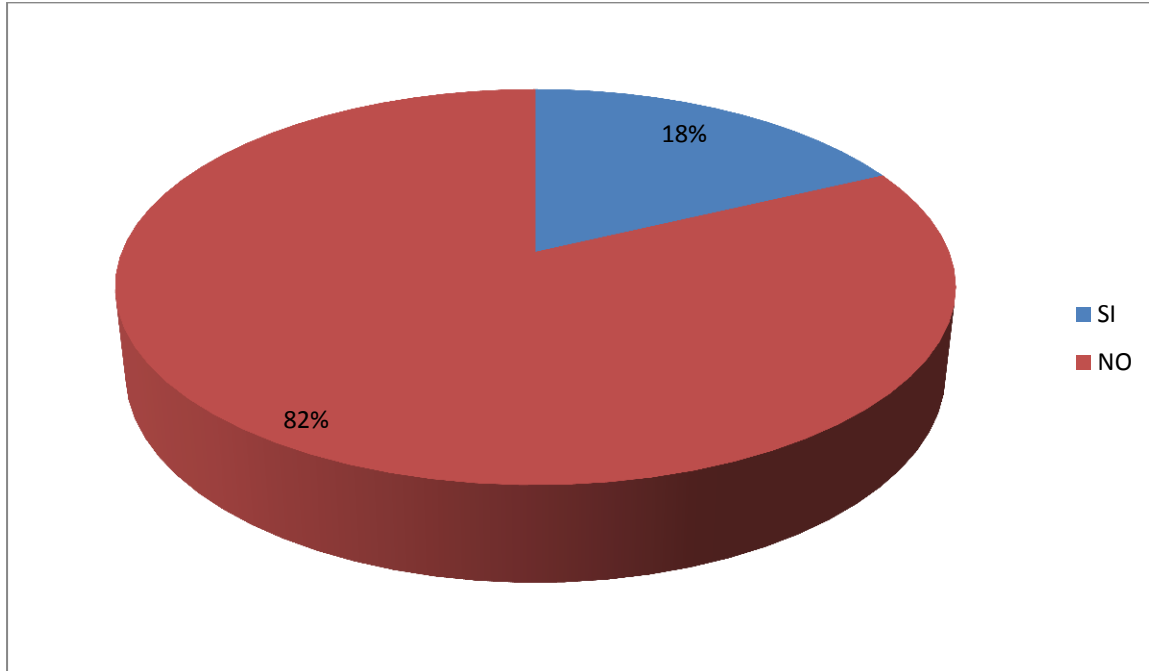


Fuente: elaboración propia 2016.

La mayoría de los empleados afirman que han realizado tareas que no están dentro de sus funciones laborales, porque desconocen cuáles son las de ellos.

**Gráfica No. 7**

**Requisitos para el cargo de acuerdo al historial académico/ profesional**

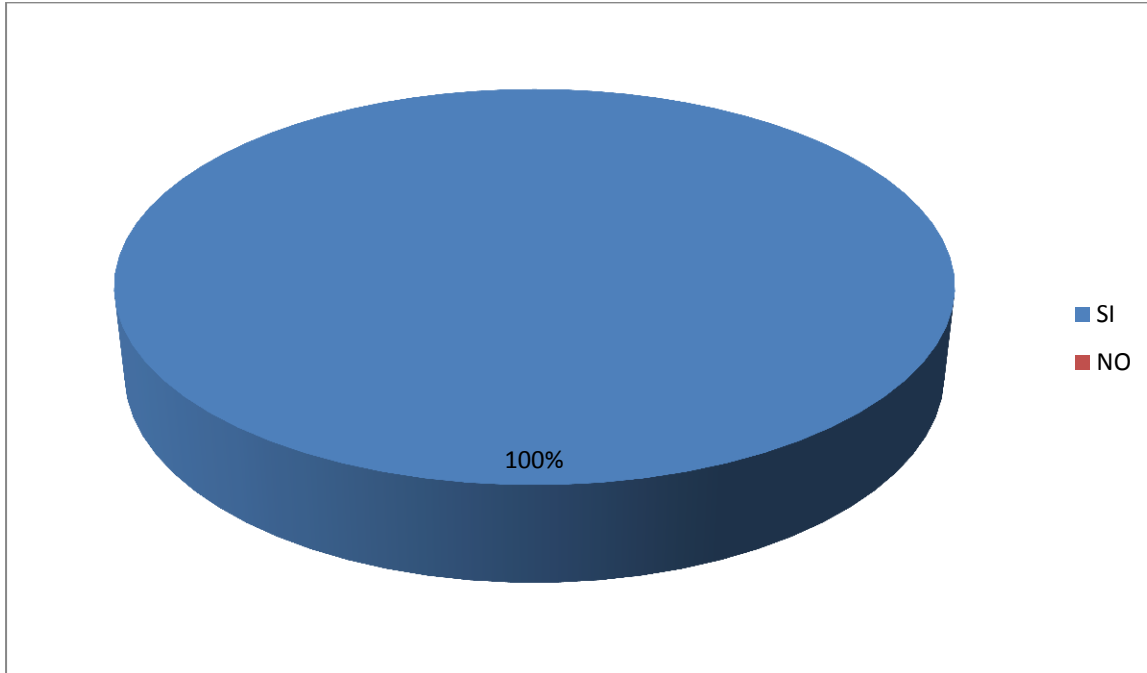


Fuente: elaboración propia 2016.

La mayoría de los empleados consideran que su historial académico es el adecuado y cuenta con los requisitos necesarios para el cargo que ocupan.

**Gráfica No. 8**

**Conocimiento de los empleados de quién es su jefe inmediato Superior**



Fuente: elaboración propia 2016.

Los empleados en su totalidad contestaron que conocen a su jefe inmediato, porque se les ha dado a conocer.

## **4.3 Propuesta de solución**

### **4.3.1 Presentación**

Como propuesta de la investigación que se realizó y la aplicación de los instrumentos que se utilizaron se determinaron las deficiencias existentes en la Clínica Materno Infantil, relacionadas con el recurso humano, la deficiencia y desorientación en la ejecución de sus tareas, así mismo se detectó algunos otros aspectos que afectan el adecuado desempeño de los empleados como la impuntualidad, el ambiente laboral, el trabajo en equipo, la comunicación y relación entre los miembros, así como la falta de una persona que se encargue de la secretaria, caja y recepción; en la actualidad es la jefa de personal quien desempeña estas labores, esto provoca sobrecarga de trabajo, también un vigilante nocturno porque no se cuenta con alguien que brinde un servicio que permita la custodia y salvaguarda del patrimonio de la Institución.

Con el fin de solucionar el problema, se presenta la propuesta para corregir las debilidades existentes en el área de recursos humanos, “la creación de un manual de funciones para el recurso humano de la Clínica Materno Infantil”, la implementación de la propuesta es de vital importancia para minimizar el impacto que se presenta en los resultados del desempeño ineficiente de los empleados, de igual manera con la aplicación de la propuesta se corregirán deficiencias de otros rubros importantes que afectan el resultado de la entidad.

### **4.3.2 Justificación**

Debido a que la estructura organizacional no se ha establecido de manera adecuada, las líneas de mando no están definidas en la práctica, existe atraso en las tareas, desconocimiento de las responsabilidades de cada puesto y las labores no se ejecutan en forma eficiente porque las instrucciones se emiten por los jefes sin acuerdo mutuo. Por esta razón la empresa debe restablecer su estructura organizacional tipo funcional, asignar y segregar funciones para todos por medio del manual de funciones y programar reuniones periódicas para obtener información de

los avances obtenidos en las labores de cada área y puesto, corregir las deficiencias encontradas y mejorar los procedimientos cuando sea necesario.

### 4.3.3 Objetivos

- **Objetivos General**

Crear un manual de funciones para los empleados de la Clínica Materno Infantil que sirva para orientarse en la ejecución de sus tareas.

- **Objetivos específicos**

- 1.) Elaborar un manual de funciones para los empleados de la clínica
- 2.) Especificar funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores
- 3.) Verificar el cumplimiento de cada función

### 4.3.4 Viabilidad del proyecto

Se hizo del conocimiento de la dirección general de la Clínica Materno Infantil de la deficiente situación en el recurso humano que presenta la empresa y las consecuencias a que está expuesta por la falta de un manual de funciones para los empleados, presentándola como un aporte para solucionar las deficiencias y errores encontrados en la investigación realizada.

- Recurso humano

La administradora de la empresa será la responsable de la implementación y divulgación de la propuesta elaborada.

- Físico

Para la presentación de cada una de las funciones del puesto que ocupa cada uno de los empleados la administradora, lo puede realizar en las instalaciones de la empresa.

- Financiero

El costo en que la empresa incurrirá en la implementación de la propuesta será un total aproximado de Q.2, 260.00.

#### 4.3.5 Costo de implementación

Impresión de tres manuales de funciones, uno para la dirección general, otra para el jefe de personal y otra para consultas a la disposición de los empleados.

**Tabla No. 2**  
**Costo de implementación**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Justificación del gasto</b>	<b>Precio Unitario Q.</b>	<b>Total</b>
1	Creador del manual			Q1,000.00
1	Tinta cartucho	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	Q250.00	Q250.00
1	Resma de hojas papel bond tamaño carta 80 gramos	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	Q45.00	Q45.00
3	Encuadernado	Encuadernado del documento.	Q35.00	Q105.00
	Presentación y Capacitación	Sobre el manual	Q200.00	Q200.00
2 días	Alquiler de equipo a utilizar Cañonera y bocinas	Que la empresa no tiene y que se utilizaran.	Q200.00 al día	Q 400.00
13	Refacciones	Para los que participaran en la actividad de presentación	Q 20.00 cada persona	Q 260.00
	<b>Total</b>			<b>Q2,260.00</b>

Fuente: elaboración propia 2016.

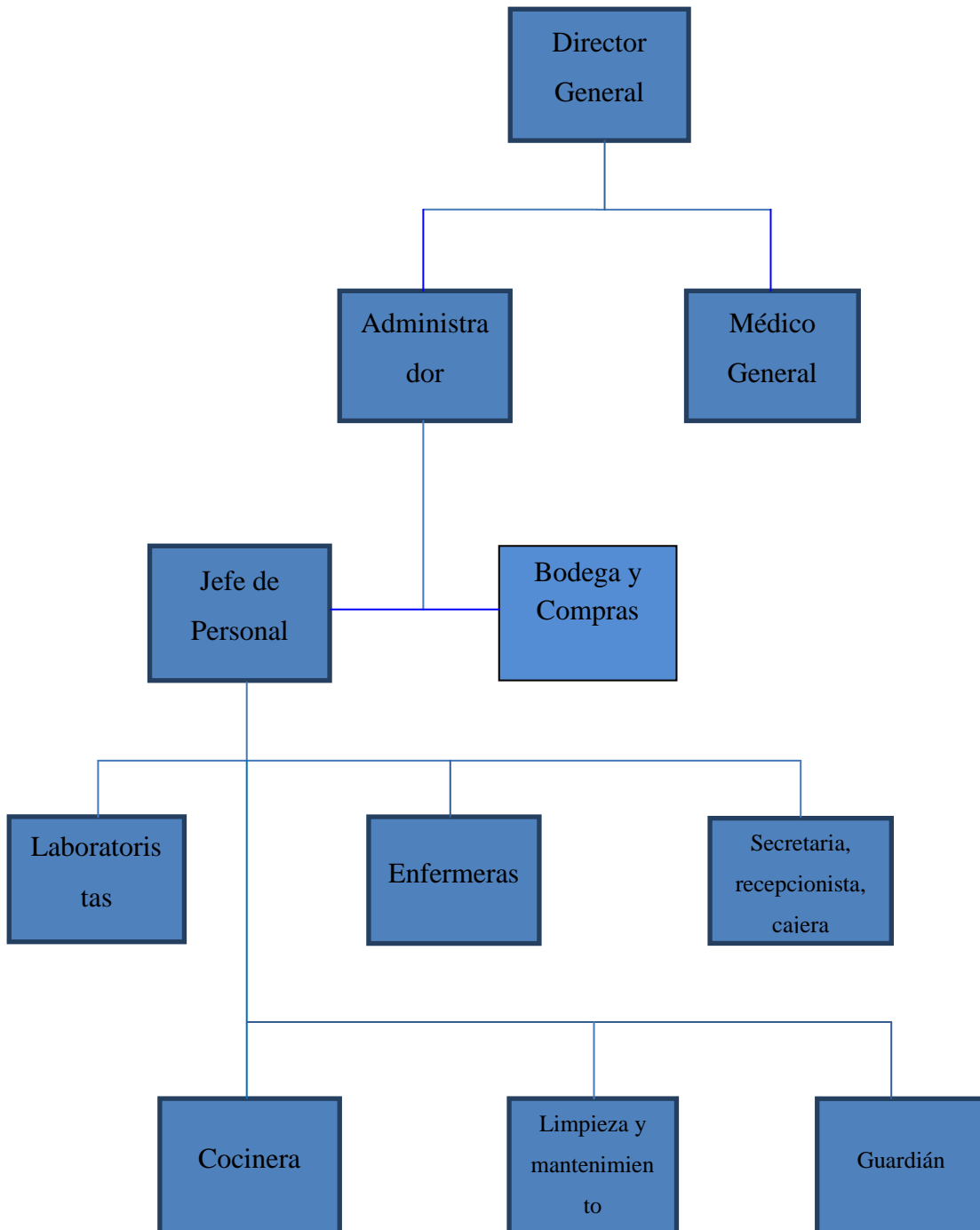


**Tabla No. 3**  
**Cronograma de la implementación del manual de funciones**

Actividad	Enero 2017				Febrero 2017				Marzo 2,017	
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impresión y empastado del manual										
Programación y preparación de presentación del manual										
Actividad de presentación del manual										
Capacitación sobre el manual										
Aplicación del manual										
Control de resultados										

Fuente: elaboración propia 2,016.

**Gráfica No. 9**  
**Organigrama Propuesto**



Fuente: elaboración propia 2016.

## Manual de funciones

**Tabla No. 4**

Denominación del puesto	Medico director
Nivel	Profesional
Código	0001
Dependencia	Administración
Jefe inmediato	_____
Horario de trabajo	24 horas por 24 de descanso
Edad	40-60
Sexo	Masculino o Femenino
Número de puestos	1
Descripción general del puesto	Supervisión del trabajo de otras personas, se encarga de labores mixtas como son las compras de insumos de la clínica, de todo lo referente al cuerpo médico, coordinación de horarios de médicos, su contratación y su cese respectivo. Así también el manejo de cuentas bancarias.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compras de insumos y equipos de la clínica.</li><li>• Coordinación con el cuerpo médico.</li><li>• Contratación de personal asistencial y médico.</li><li>• Representación de la institución en eventos médicos.</li><li>• Emisión de circulares para el personal asistencial y médico.</li><li>• Control y aprobación de compras de instrumental</li></ul>

	<p>médico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación y firma de documentos clínicos, certificados y otros.</li> <li>• También realiza las mismas del médico general, por turnos.</li> </ul>
Conocimientos básicos o esenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso administrativo aplicado a clínicas.</li> <li>• Capacidad de decisión y administrativa.</li> </ul>
Requisitos de estudio y experiencia	Título de Médico y Cirujano

Fuente: elaboración propia 2016.

**Tabla No. 5**

Denominación del puesto	Médico General
Nivel	Profesional
Código	0002
Dependencia	Administración
Jefe inmediato	Director general
Horario de trabajo	24 horas por 24 de descanso
Edad	28 a 50 años
Sexo	Masculino o femenino
Número de puestos	1
Descripción general del puesto	Atender todas las actividades relacionadas con la salud de los pacientes y responsabilizarse del control del aspecto médico.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar atención médica a los pacientes y usuarios de la Clínica Materno Infantil</li> <li>• Realizar el diagnóstico de enfermedades, prescripción de tratamiento, control, seguimiento y remisión de los usuarios a servicios especializados.</li> <li>• Participar en el desarrollo de programas de salud de acuerdo con las normas y pautas institucionales.</li> <li>• Brindar asistencia médica en caso de urgencias o traslado de pacientes en ambulancia cuando sea requerido el servicio.</li> <li>• Participar en la formulación, diseño, organización, ejecución y control de planes y programas del área interna de su competencia y preparar los informes respectivos de acuerdo</li> </ul>

	<p>con las instrucciones recibidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer e implementar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a su cargo.</li> <li>• Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.</li> </ul>
Conocimientos básicos o esenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicina general.</li> <li>• Primeros auxilios.</li> <li>• Normatividad que reglamenta los procesos y procedimientos del servicio médico.</li> <li>• Conocimiento del entorno socioeconómico.</li> <li>• Conocimientos básicos en informática y sistemas de información.</li> </ul>
Requisitos de estudio y experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional universitario de médico y cirujano.</li> <li>• Experiencia profesional relacionada de treinta y nueve (39) meses</li> </ul>

Fuente: elaboración propia 2016.

**Tabla No. 6**

Denominación del puesto	Administrador
Nivel	Profesional
Código	0003
Dependencia	Administración
Jefe inmediato	Director general
Número de puestos	1
Descripción general del puesto	Encargado de diseñar, organizar, coordinar y ejecutar los planes, programas, proyectos de la entidad; aportar su conocimiento en la formulación y adopción de políticas y planes de la Institución.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento estratégico de actividades de la clínica.</li> <li>• Representación legal de la empresa.</li> <li>• Dirigir las actividades generales de la empresa.</li> <li>• Selección y contratación de personal administrativo y médico.</li> <li>• Aprobación de presupuestos e inversiones.</li> <li>• Dirigir el desarrollo de la actividad medica de la clínica.</li> <li>• Emisión de circulares para el personal en general.</li> <li>• Supervisión y control de personal.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecución del proceso de pagos a médicos y personal.</li><li>• Planificar los cronogramas de mantenimiento de equipos.</li><li>• Elaborar informes de apoyo al director de la empresa.</li><li>• Supervisión y control de servicios contratados.</li><li>• Facturación.</li><li>• Responsabilidad sobre el correcto funcionamiento del sistema de honorarios médicos.</li><li>• Registro de operaciones contables de la empresa.</li><li>• Digitación en el sistema de todas las operaciones contables.</li><li>• Mantener al día todos los libros contables de ley.</li><li>• Elaborar el cronograma de pagos en coordinación con finanzas.</li><li>• Registro de vouchers en el sistema informático contable.</li><li>• Recepción de facturas de proveedores.</li><li>• Verificación de la conciliación diaria de caja.</li></ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área del desempeño del cargo.</li> <li>• Revisión de las reparaciones que se realicen en los equipos.</li> <li>• Realización de trámites en general.</li> <li>• Cotizaciones de insumos, instrumentos y equipos.</li> <li>• Revisión y control del consumo.</li> </ul>
Conocimientos básicos o esenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología de investigación.</li> <li>• Conocimientos sobre sistemas de información y del entorno socioeconómico.</li> <li>• Negociación de conflictos.</li> <li>• Conocimientos básicos en informática.</li> </ul>
Requisitos de estudio y experiencia	Título profesional técnico o licenciatura en Administración de Empresas o Profesiones relacionadas con ciencias económicas o administrativas.

Fuente: elaboración propia 2016.

**Tabla No. 7**

Denominación del puesto	Jefa de personal
Nivel	Profesional
Código	0004
Dependencia	Administración
Jefe inmediato	Administrador
Horario de trabajo	8:00 A.M a 12:00 P.M 14:00P.M a 18:00 P.M
Edad	25 a 40 años
Sexo	Femenino o Masculino
Número de puestos	1
Descripción general del puesto	Encargada de supervisar y apoyar en todo lo referente a la parte operativa, es decir,todos los procedimientos médicos, en todas las áreas de la clínica, control de insumos, planifica y prevé el abastecimiento de todos los materiales necesarios para el funcionamiento adecuado de los servicios a su cargo, funciona como coordinadora de acciones conjuntas, además tiene una labor de entrenamiento a las técnicas las que se encuentran bajo su mando, coordina con los médicos los procedimientos e intervenciones que se realizan.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación de equipo.</li> <li>• Supervisión del trabajo de otras personas.</li> <li>• Mantenimiento en general</li> <li>• Verificar el stock de insumos médicos de todas las áreas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar el consumo insumos, procedimientos visitas médicas.</li> <li>• Informar a los pacientes sobre todos los servicios de la clínica</li> <li>• Informar cualquier desperfecto de desperfecto de los equipos médicos.</li> <li>• Conteo y control de insumos de todas sus áreas.</li> <li>• Revisión y llenado de las historias clínicas y formatos de consumo de los pacientes internados.</li> </ul>
Conocimientos básicos o esenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud para el trabajo.</li> <li>• Calidad de Coordinación general.</li> <li>• Capacidad de juicio.</li> <li>• Atención al público en general.</li> <li>• Disciplina.</li> </ul>
Requisitos de estudio	Administración de empresas o administración de recursos humanos, nivel universitario.
Otros requisitos	Manejo y dominio del Idioma Q´anjolal y Español.

Fuente: elaboración propia 2016.

**Tabla 8**

Denominación del puesto	Encargado de bodega y compras.
Nivel	Profesional
Código	0005
Dependencia	Administración y compras.
Jefe inmediato	Administrador
Edad	25 a 40 años
Sexo	Femenino o Masculino
Número de puestos	1
Descripción general del puesto	Encargada de supervisar ingresos y egresos de medicamentos, materiales, equipo, productos de la clínica; reposición de medicamentos y reporte de existencia
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recepción de cajas y pedidos.</li> <li>• Revisión ingreso productos y medicamentos.</li> <li>• Revisión de nuevos medicamentos.</li> <li>• Colocación de precios de medicamentos y productos.</li> <li>• Colocación de productos, medicamentos y materiales en lugares visibles.</li> <li>• Ingreso de nuevos medicamentos al sistema.</li> <li>• Entrega de facturas revisadas al administrador.</li> <li>• Reporte de fechas cercanas de vencimiento.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios, devoluciones y reclamos por desperfectos o equivocaciones.</li> <li>• Reporte y compra de medicamentos y productos en agotarse.</li> <li>• Reposición de medicamentos y otros utilizados o vendidos.</li> <li>• Ver ingresos y egresos de medicamentos, materiales y productos.</li> </ul>
Conocimientos básicos o esenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud para el trabajo.</li> <li>• Calidad de Coordinación general.</li> <li>• Capacidad de juicio.</li> <li>• Disciplina.</li> </ul>
Requisitos de estudio	Administración de empresas nivel universitario
Otros requisitos	Manejo y dominio del Idioma Q´anjol y Español.

Fuente: elaboración propia 2016.

**Tabla No. 9**

Denominación del puesto	Enfermera Auxiliar
Nivel	Medio
Código	0006
Dependencia	Servicio y atención al cliente.
Jefe inmediato	Jefe de personal
Número de puestos	2
Descripción general del puesto	Ejercer, en general, los servicios complementarios de la asistencia sanitaria.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acondicionamiento de consultorios y ambientes de sus respectivas áreas.</li><li>• Apoyo a médicos en los consultorios.</li><li>• Apoyar a médicos en procedimientos y atención de pacientes</li><li>• Dar atención personal al paciente.</li><li>• Movilización de historias clínicas.</li><li>• Informar a los pacientes sobre todos los servicios de la clínica.</li><li>• Colocar inyectables.</li><li>• Acondicionamiento de habitaciones.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Funciones en los servicios de enfermería.</li> <li>• Hacer las camas de los enfermos.</li> <li>• Realizar el aseo y limpieza de los enfermos cuando la situación del enfermo lo requiera.</li> <li>• Realizar la limpieza y reposición de los materiales de carros de curas.</li> <li>• La recepción de los carros de comida y la distribución de la misma.</li> <li>• Servir las comidas a los enfermos, atender a la colocación y retirada de bandejas, cubiertos y vajilla.</li> <li>• Dar la comida a los enfermos que no puedan hacerlo por sí mismos, salvo en aquellos casos que requieran cuidados especiales.</li> <li>• Administración de medicamentos.</li> <li>• Toma de signos vitales de los pacientes.</li> <li>• En general, todas aquellas actividades que, sin tener un carácter profesional sanitario, vienen a facilitar las funciones del Médico.</li> <li>• Encargarse de la administración de los medicamentos y</li></ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>tratamientos de acuerdo a la prescripción médica.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El cuidado, conservación y reposición de batas, sabanillas, toallas, etc.</li><li>• El arreglo de guantes y confección de apósitos de gasa y otro material.</li><li>• Preparación y esterilización del material.</li><li>• La recogida y limpieza del instrumental empleado en las intervenciones quirúrgicas, la ordenación y limpieza de la sala de operaciones.</li><li>• El aseo y limpieza de los pacientes.</li><li>• La limpieza y ordenación del material utilizado en la Unidad.</li><li>• Desvestir y vestir a los pacientes cuando lo requiera su tratamiento.</li><li>• La recogida y orientación personal de los enfermos.</li><li>• La recepción de recetas, órdenes médicas y documentos para la asistencia de los enfermos.</li><li>• La escritura de libros de registro, comprobantes o informes.</li></ul>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La limpieza de vitrinas, material e instrumental.</li> <li>• La preparación de ropas, vendas, apósitos y material de curas.</li> <li>• Recogida de datos clínicos, y aquellos signos del enfermo obtenidos por inspección no instrumental.</li> <li>• Recogida de los signos y manifestaciones espontáneas de los enfermos sobre sus síntomas, limitándose a comunicarlos al médico.</li> </ul>
<p>Conocimientos básicos o esenciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios y técnicas de enfermería.</li> <li>• Prácticas de enfermería.</li> <li>• Primeros auxilios.</li> <li>• La administración de medicamentos y tratamientos.</li> <li>• El manejo y mantenimiento de equipos médicos.</li> <li>• Tratar en forma cortés y efectiva al público en general.</li> <li>• Comunicarse en forma clara y precisa de manera oral y escrita.</li> <li>• Organizar el trabajo.</li> <li>• Captar y seguir instrucciones orales y escritas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de expresión.</li> <li>• El manejo de equipo de computación.</li> </ul>
Requisitos de estudio y experiencia	Diploma de enfermera Auxiliar Diploma tercero Básico

Fuente: elaboración propia 2016.

**Tabla No. 10**

Denominación del puesto	Técnico en Laboratorio Clínico
Nivel	Medio
Código	0007
Dependencia	Servicio al cliente.
Jefe inmediato	Jefe de personal
Edad	25 a 45 años
Sexo	Masculino o Femenino
Número de puestos	2
Descripción general del puesto	Asegurar la adecuada extracción y recepción de muestras y la preparación del material de trabajo.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tomar las muestras para los análisis correspondientes.</li><li>• Realizar bajo supervisión médica las actividades técnicas que le fueran asignadas.</li><li>• Preparar soluciones, medios y reactivos de acuerdo a patrones establecidos.</li><li>• Consultar con el profesional de la salud del servicio los resultados que considere anómalos o fuera de los patrones conocidos.</li><li>• Controlar la limpieza y esterilización del material en uso.</li><li>• Llevar la estadística, el registro y el activo de los análisis efectuados.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos vigentes del Servicio.</li> <li>• Las demás funciones que le asigne su Jefe inmediato.</li> </ul>
Conocimientos básicos o esenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Trabajo en equipo y concretar resultados en tiempo oportuno.</li> <li>• Conocimientos básicos de computación.</li> <li>• Vocación de entrega al servicio y bienestar de los demás.</li> </ul>
Requisitos de estudio y experiencia	<p>Diploma de Laboratorista Clínico de un Centro de Estudios Superiores, con mención en la especialidad que opta.</p> <p>Capacitación en la especialidad inherente al cargo.</p>
Otros Requisitos	Manejo y dominio del Idioma Q´anjolbal y Español.

Fuente: elaboración propia 2016.

**Tabla No. 11**

Denominación del puesto	Cajera, recepcionista, secretaria
Nivel	Medio
Código	0008
Dependencia	Atención al cliente y ventas.
Jefe inmediato	Jefe de personal
Edad	20 a 40 años
Sexo	Femenino
Número de puestos	1
Descripción general del puesto	Inserción, ordenamiento y programación de datos y citas de pacientes. Cobrar todos los servicios que se brinda en la clínica, emisión de boletas y facturas, verificar el dinero recibido.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el ordenamiento de las historias clínicas.</li> <li>• Brindar información de los servicios de la clínica.</li> <li>• Emitir las historias clínicas iniciales.</li> <li>• Programación y reserva de citas de atención.</li> <li>• Ordenamiento diario de las historias clínicas usadas.</li> <li>• Entrega de historias clínicas a la enfermera.</li> <li>• Dar información constante de los servicios.</li> <li>• Cobrar las atenciones realizadas en la clínica.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad sobre el dinero de caja.</li> <li>• Coordinar acciones de cobro a los pacientes con el personal de admisión.</li> <li>• Emisión de facturas de clientes en general.</li> <li>• Emitir las boletas de venta y las facturas.</li> <li>• Emitir el reporte diario de caja.</li> <li>• Coordinar para obtención de monedas para vueltos.</li> <li>• Verificación de dinero recibido.</li> <li>• Apoyo a la gerencia y a la dirección médica.</li> <li>• Mantenimiento de los archivos de la empresa.</li> <li>• Coordinación con proveedores de clínica.</li> <li>• Recepción y distribución de documentos internos.</li> <li>• Atención a llamadas de la alta dirección.</li> </ul>
<p>Conocimientos básicos o esenciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez de decisión.</li> <li>• Habilidad expresiva.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención.</li> <li>• Honradez.</li> <li>• Disciplina.</li> </ul>
Requisitos de estudio y experiencia	Secretaria Bilingüe o comercial
Otros Requisitos	Manejo y dominio del Idioma Q´anjolal y Español.

Fuente: elaboración propia 2016.

**Tabla No. 12**

Denominación del puesto	Cocinera
Nivel	_____
Código	0009
Dependencia	Administración
Jefe inmediato	Jefe de personal
Edad	25 a 45 años
Sexo	Femenino
Número de puestos	1
Descripción general del puesto	Preparación y distribución de los alimentos, así como mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.</li> <li>• Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos.</li> <li>• Servir y recoger el servicio del comedor.</li> <li>• Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, etc.</li> </ul>
Conocimientos básicos o esenciales	Destreza Manual
Requisitos de estudio y experiencia	Primaria Terminada
Otros Requisitos	Manejo y dominio del Idioma Q´anjolal y Español.

Fuente: elaboración propia 2016.



**Tabla No. 13**

Denominación del puesto	Operario De Limpieza y mantenimiento
Nivel	-----
Código	0010
Dependencia	Mantenimiento y limpieza.
Jefe inmediato	Jefe de personal
Edad	28 a 40 años
Sexo	Masculino
Número de puestos	1
Descripción general del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación de equipo y máquinas de limpieza.</li> <li>• Mantenimiento integral e informe de cualquier desperfecto.</li> </ul>
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento y limpieza de toda la planta clínica.</li> <li>• Limpieza de consultorios</li> <li>• Limpieza de laboratorio</li> <li>• Limpieza de baños.</li> <li>• Limpieza de las áreas administrativas</li> <li>• Limpieza de tópico, sala de intervenciones y de reposo.</li> <li>• Mantenimiento de paredes.</li> <li>• Limpieza de ventanas y cielos falsos.</li> </ul>

Conocimientos básicos o esenciales	Mantenimiento y limpieza de edificios.
Requisitos de estudio y experiencia	Primaria completa.
Otros Requisitos	Manejo y dominio del Idioma Q´anjolal y Español.

Fuente: elaboración propia 2016.

**Tabla No. 14**

Denominación del puesto	Vigilante nocturno
Nivel	-----
Código	0011
Dependencia	Administración
Jefe inmediato	Jefe de personal
Edad	28 a 40 años
Sexo	Masculino
Número de puestos	1
Descripción general del puesto	Brindar un servicio que permita la custodia y salvaguarda del patrimonio de la Institución.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorre las diferentes áreas del establecimiento en el turno nocturno.</li> <li>• Vigila al personal que entra y sale del establecimiento después de las horas de trabajo normal, cierra puertas y contesta llamadas telefónicas.</li> <li>• Al terminar su jornada rinde un informe de las irregularidades observadas.</li> <li>• Llevar a cabo las medidas de seguridad que dicte por escrito la dirección de servicios generales.</li> <li>• Llevar un control histórico de incidencias.</li> <li>• Coadyuvar en la vigilancia de entradas y salidas de visitantes, personal y vehículos, procurar que se</li> </ul>

	<p>cumplan los señalamientos, normas y reglamentos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar a su jefe inmediato cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de sus actividades, a fin de que se tomen las medidas necesarias para corregirlas.</li> <li>• Controlar, vigilar y operar cuando el caso lo amerite, el equipo contra incendio y emergencia.</li> </ul>
Conocimientos básicos o esenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad visual y auditiva.</li> <li>• Eficiencia y eficacia.</li> <li>• Iniciativa propia.</li> <li>• Rapidez.</li> <li>• Valentía.</li> <li>• Manejo de armas.</li> <li>• Prácticas de defensa personal</li> </ul>
Requisitos de estudio y experiencia	Primaria completa.
Otros Requisitos	Manejo y dominio del Idioma Q´anjolal y Español.

Fuente: elaboración propia 2016.

**Tabla No. 15**

Denominación del puesto	Contador (Outsourcing)
Nivel	Profesional
Código	0012
Dependencia	Administración
Jefe inmediato	Director General
Edad	30 a 50 años
Sexo	Masculino
Número de puestos	1
Descripción general del puesto	Su labor se centra en supervisar y controlar todas las operaciones contables realizadas por la asistente contable o administrador, trabaja en estrecha relación con este, a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los movimientos contables.</li> <li>• Elaboración de estados financieros periódicos.</li> <li>• Elaboración de informes contables.</li> <li>• Supervisar y controlar todas las operaciones contables.</li> <li>• Brinda asesoría en aspectos contables y tributarios.</li> <li>• Supervisa el registro diario de operaciones en libros.</li> <li>• Verifica los documentos contables.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa el ingreso por ventas.</li> <li>• Verificación del cálculo de impuestos.</li> <li>• Distribución de gastos por centro de costos.</li> </ul>
Conocimientos básicos o esenciales	Contabilidad general
Requisitos de estudio y experiencia	Auditor o contador.
Otros Requisitos	Manejo y dominio del Idioma Q´anjobal y Español.

Fuente: elaboración propia 2016.

## **Conclusiones**

1. Un manual de funciones es de vital importancia para el buen funcionamiento de la clínica Materno Infantil y para que el personal logre cumplir los objetivos y requisitos exigidos en cada área laboral.
2. Se creó el manual de funciones para garantizar que los miembros de la empresa cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan al cumplimiento de la misión y objetivos de la clínica Materno Infantil.
3. Se estableció y precisó la razón de ser de cada puesto de trabajo y se determinó la función de cada uno de manera específica.
4. El compromiso y desempeño eficiente de cada empleado en su respectivo puesto laboral se generó a través de la información básica proporcionada.
5. Se elaboró un manual de funciones que contribuye a un mejor desempeño de actividades de cada puesto laboral.

## Referencias

1. Arellano, R. y Gámez, M. (2012). *Diseño de Manuales Administrativos*. España.
2. Barquero, A. (2005). *Administración de recursos humanos*. (Décimo quinta reimpresión). Costa Rica.
3. Bruna, F. (2006). *Emprendiendo un proyecto de empresa planificación y gestión Emprendedora*. (1ª. Ed.). España.
4. Delgado, S. y Ventura, B. (2008). *Recursos humanos*. (4ª. Ed.). España.
5. Engler, A. (2005). *Funciones*. Argentina.
6. Fernández, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar*. España.
7. Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona.
8. López, F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla*. España.
9. Mondy, R Wayne Y Noé, Robert M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México.
10. Murcia, L. (2015). *Revista. Manual de funciones y procedimientos*. Bogotá.
11. Ortiz, L. (2010). *Manual de procesos y procedimientos*. México.
12. Ros, S. (2006). *La empresa de jardinería y paisajismo*. Madrid España.



13. Ruiz, P. (2014).Revista. *Gestión de competencias clave para el éxito empresarial*. Bogotá Colombia.
14. Tejada, B. (2007). *Administración de Servicios de alimentación*. (2<sup>a</sup>. ed.). Colombia
15. Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. Costa Rica.

## **Anexos**

## Anexo No. 1

### Encuesta

Encuesta para los empleados de la Clínica Materno Infantil. Barillas, Huehuetenango.

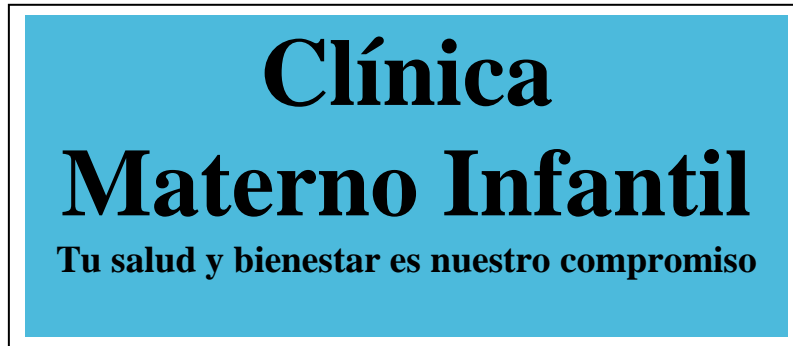
**Instrucciones:** Marque con una X su respuesta.

Fecha: \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

Cargo actual: \_\_\_\_\_ Tiempo laborado en el cargo \_\_\_\_\_

1. ¿Cree usted que es importante el diseño y la implementación de un Manual de Funciones en la Clínica Materno Infantil?  
Si\_\_ No\_\_
2. ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones afecta el desarrollo y crecimiento de la Clínica?  
Si\_\_ No\_\_
3. ¿Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo para el cual fue contratado?  
Si\_\_ No\_\_
4. ¿Conoce el departamento al que pertenece según su cargo?  
Si\_\_ No\_\_
5. ¿Ha realizado alguna vez alguna tarea que considera que no debe realizar de acuerdo al puesto de trabajo?  
Si\_\_ No\_\_
6. ¿De acuerdo a su historial académico y/o profesional ¿Cree que son los requisitos necesarios para el cargo que desempeña?  
Si\_\_ No\_\_
7. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?  
Si\_\_ No\_\_

**Anexo No. 2**  
**Logotipo de la empresa**



**Anexo No. 3**  
**Análisis FODA**

Análisis FODA Clínica Materno Infantil, Barillas, Huehuetenango	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta física ubicada en un lugar accesible</li> <li>• Compromiso de los médicos con su servicio</li> <li>• Personal con experiencia</li> <li>• Cobertura</li> <li>• Medico las 24 horas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de jornadas médicas en las comunidades</li> <li>• Ampliación de oferta de servicios</li> <li>• Ampliación de cobertura en las comunidades.</li> <li>• Mejora de precios</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de código de ética</li> <li>• Falta de presupuesto</li> <li>• No contar con médicos especialistas</li> <li>• Falta de compromiso del personal en su trabajo</li> <li>• Falta de capacitación al personal</li> <li>• Clima laboral eventual inestable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica</li> <li>• Falta de equipo médico especializados</li> <li>• Cambios acelerados en la tecnología Médica</li> <li>• Insatisfacción de los usuarios</li> </ul>

Fuente: elaboración propia 2016.

**Anexo No. 4**

**Carta de solicitud para realizar la PED**



Santa Cruz Barillas Septiembre 2,015.

**A: Dr. José Guillermo González Camey.**

**Director Clínica Materno Infantil**

Yo: Cesia Yesenia Gerónimo Mérida, guatemalteca de 27 años de edad, casada, con domicilio en la Zona 6 de esta localidad, me identifico con DPI No. 1888 23891 1326. Ante usted con todo respeto.

**EXPONGO**

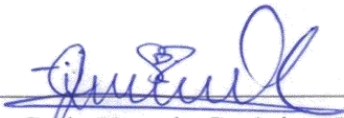
1. Que soy estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Panamericana sede Barillas Huehuetenango.
2. Para optar al título de licenciatura es necesario realizar la Practica Empresarial Dirigida que consta de una investigación, en una empresa legalmente establecida de nuestra localidad.
3. Deseo realizar dicha investigación en tan prestigiosa institución que usted dirige, por ser una de las empresas muy prestigiosa en su ámbito.

**SOLICITO**

1. Que se dé por recibida la presente para su estudio y resolución correspondiente.
2. Que por su medio me pueda brindar la oportunidad de poder realizar la Practica Empresarial Dirigida en la institución que usted dignamente dirige.
3. Una resolución a mi solicitud.

Agradeciendo de ante mano su comprensión y en espera de una respuesta favorable, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente:

F:   
Cesia Yesenia Gerónimo Mérida.

Estudiante de Licenciatura en administración de Empresas.

**Anexo No. 5**

**Carta de autorización para realizar la PED**



**CLINICA MATERNO INFANTIL**  
Sta. Avenida 0-05 Zona 6 Barillas, Huehuetenango  
Tel: 7780 - 2628 40048287.  
**Dr. Guillermo González**  
**Médico y Cirujano**



Santa Cruz Barillas Septiembre 2, 015.

**Señora: Cesia Yesenia Gerónimo Mérida.**

**Estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas**

**Universidad Panamericana.**

A través de la presente le hago llegar mi más cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores diarias.

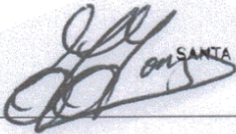
El motivo es para darle a conocer la respuesta a su solicitud recibida, después de su análisis respectivo llegue a la conclusión de otorgarle el permiso para que realice su Practica Empresarial Dirigida en mi institución y quedo a su disposición para proporcionarle información que solicite, siempre y cuando esta no sea confidencial; de la misma manera agradezco su interés en la Clínica Materno Infantil para realizar su investigación lo cual considero será de mucha ayuda para el desarrollo de la institución.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente:

**Dr. José Guillermo González Camey**  
MEDICO Y CIRUJANO  
COLEGIADO No. 13,569  
5 AVENIDA 0-05, ZONA 6  
SANTA CRUZ BARILLAS, HUEHUETENANGO

F

  
\_\_\_\_\_  
Dr. José Guillermo González Camey  
Director Clínica Materno Infantil

**Anexo No. 6**

**Foto de la empresa donde se realizó la investigación**

