



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de manuales administrativos para una
empresa prestadora de servicios de salud del sector
privado**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Adriana Lucia Aldea Casanova

**Revisor(es):
Mgtr. Juana María Huaco García**

Piura, enero de 2021

Agradezco a Dios, por haberme guiado a lo largo de mi camino.

A mi familia por su apoyo incondicional en mis proyectos personales y profesionales.

A mi revisora Juana Huaco García por su colaboración y asistencia en este proyecto.



Resumen

Los manuales administrativos representan una guía práctica para alcanzar la eficiencia administrativa en las organizaciones, es por ello que se implementó este tipo de manuales en una entidad prestadora de servicios de salud del sector privado, a fin de mejorar el desempeño de sus colaboradores y optimizar sus procesos.

El presente trabajo tiene como objetivo la descripción de los procedimientos que se llevaron a cabo para el diseño e implementación de manuales administrativos; para ello se emplearon como técnicas de investigación la entrevista al personal de la compañía y el análisis documental de las normativas aplicadas por las entidades regulatorias del sector salud.

Como resultado, se logró la segregación de funciones a través de la definición de las responsabilidades y actividades a realizar por cada colaborador; además, se optimizaron los procesos al reducir los tiempos de espera, una mayor rapidez en la elaboración del historial clínico y una mejor gestión del almacenamiento de los suministros médicos.

En conclusión, La falta de herramientas de control como los manuales administrativos, generó en la entidad un control interno deficiente y una ineficiencia en la realización de los procesos. Por ello, su implementación ha colaborado en el crecimiento de la empresa al servir como guía para evitar incurrir en duplicidad de funciones y errores al momento de ejecutar los procesos.

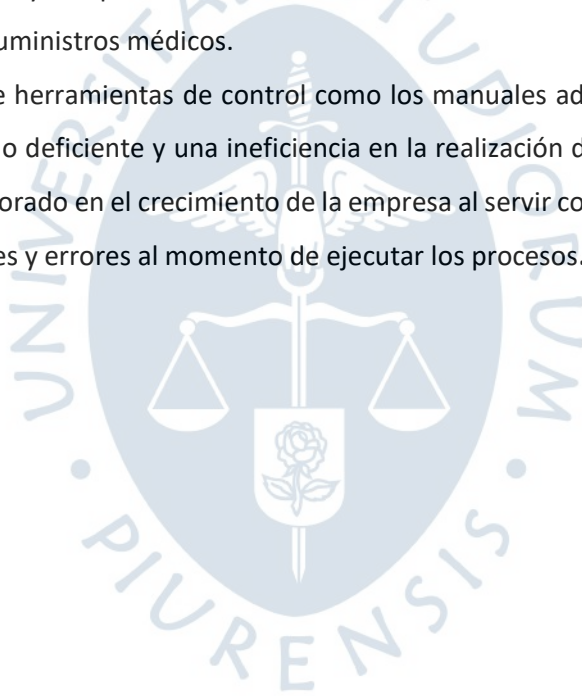


Tabla de contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1 Aspectos generales	13
1.1 Descripción de la empresa	13
1.1.1 Ubicación.....	13
1.1.2 Actividad.....	13
1.1.3 Misión y visión de la empresa	13
1.1.4 Organigrama.....	13
1.2 Descripción general de experiencia profesional.....	14
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	15
1.2.2 Propósito del puesto	15
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	15
1.2.4 Resultados concretos logrado	15
Capítulo 2 Fundamentación	17
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	17
2.1.1 Manuales administrativos	18
2.1.2 Clasificación de manuales administrativos	18
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	19
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	21
3.1 Aportes.....	21
3.1.1 Manual de organización y funciones	21
3.1.2 Manual de atención al paciente	22
3.1.3 Manual de almacenamiento de medicinas y suministros médicos.....	23
3.2 Desarrollo de experiencias.....	23
Conclusiones	25
Recomendaciones	27
Lista de referencias	29
Apéndices	31
Apéndice A. Manual de organización y funciones	33
Apéndice B. Manual de atención al paciente	34
Apéndice C. Manual de almacenamiento de medicinas y suministros médicos.....	35
Anexos.....	37
Anexo A. Curriculum vitae	39

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama de Centro Especializado en Traumatología y Ortopedia - Ceto Médicos S.R.L.14

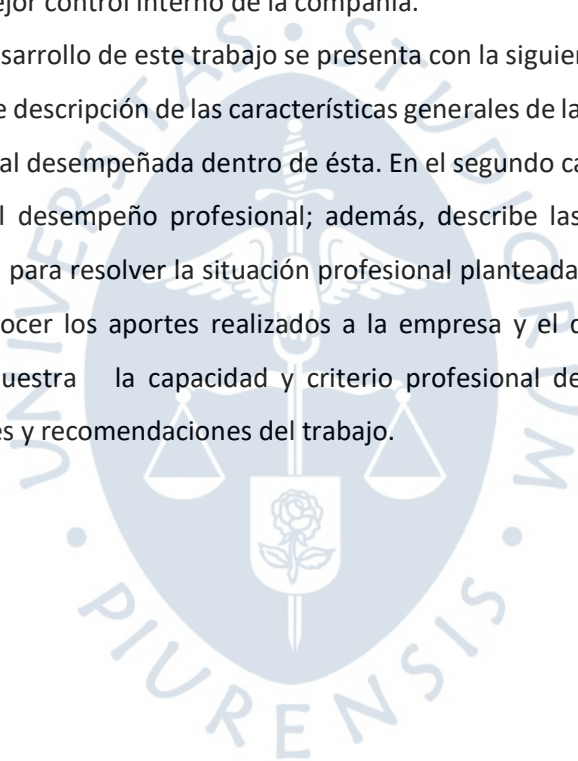


Introducción

Los manuales administrativos representan una guía práctica para alcanzar la eficiencia administrativa en las organizaciones, puesto que es una herramienta de apoyo para la organización y comunicación, además de contener de manera unificada y clara las políticas, procedimientos, actividades y criterios de desempeño que han de seguir los colaboradores para lograr los objetivos y metas de la empresa.

Ante lo expuesto, el presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo demostrar que la implementación de manuales administrativos en una empresa prestadora de servicios de salud del sector privado, permite plasmar de manera clara y concreta las responsabilidades y funciones de los colaboradores para poder ejecutar sus actividades de manera efectiva que lleven a la optimización de sus procesos y a un mejor control interno de la compañía.

Por lo tanto, el desarrollo de este trabajo se presenta con la siguiente estructura: En el primer capítulo, se da a una breve descripción de las características generales de la empresa objeto de estudio y la experiencia profesional desempeñada dentro de ésta. En el segundo capítulo, hace referencia a la teoría y la práctica en el desempeño profesional; además, describe las acciones, metodologías y procedimientos aplicados para resolver la situación profesional planteada en el presente trabajo. El tercer capítulo, da a conocer los aportes realizados a la empresa y el desarrollo que supuso esta experiencia, lo cual demuestra la capacidad y criterio profesional del autor. Y finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.



Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Centro Especializado en Traumatología y Ortopedia Ceto Medicos S.R.L es una microempresa constituida en la ciudad de Cajamarca en el 2015, ofreciendo como principal actividad los servicios de atención médica en la especialidad de traumatología y ortopedia. Asimismo, en función del nivel de complejidad establecida por el Ministerio de Salud (MINSA), la empresa es un establecimiento de salud de primer nivel de atención sin internamiento de categoría I-3.

1.1.1 Ubicación

Ceto S.R.L cuenta con un local alquilado ubicado en Cal. Los Fresnos Nro. 211 Urb. El Ingenio de la ciudad de Cajamarca, departamento de Cajamarca.

1.1.2 Actividad

La empresa Ceto S.R.L se dedicada a brindar los servicios de consulta médica y procedimientos quirúrgicos menores ambulatorios referente a la especialidad de traumatología y ortopedia; asimismo, como actividad secundaria realiza la venta de medicamentos y aparatos ortopédicos.

El área de administración, se encarga de gestionar todo lo referente a la administración de los recursos humanos y financieros que tiene la empresa, entre ellos el control y la tramitación de cualquier incidencia del personal, la coordinación de los egresos e ingresos y la compra de los materiales médicos y de oficina.

1.1.3 Misión y visión de la empresa

La misión de la empresa es proporcionar servicios especializados para el tratamiento de pacientes con enfermedades y lesiones en el aparato locomotor, con la aplicación de conocimientos científicos y empleando tecnología moderna, para así obtener mejores resultados, con un sentido humanístico.

La visión de Ceto S.R.L busca ser una institución referente en el campo de traumatología y ortopedia de Cajamarca dentro de los próximos 5 años como una clínica altamente calificada y certificada a nivel nacional e internacional.

1.1.4 Organigrama

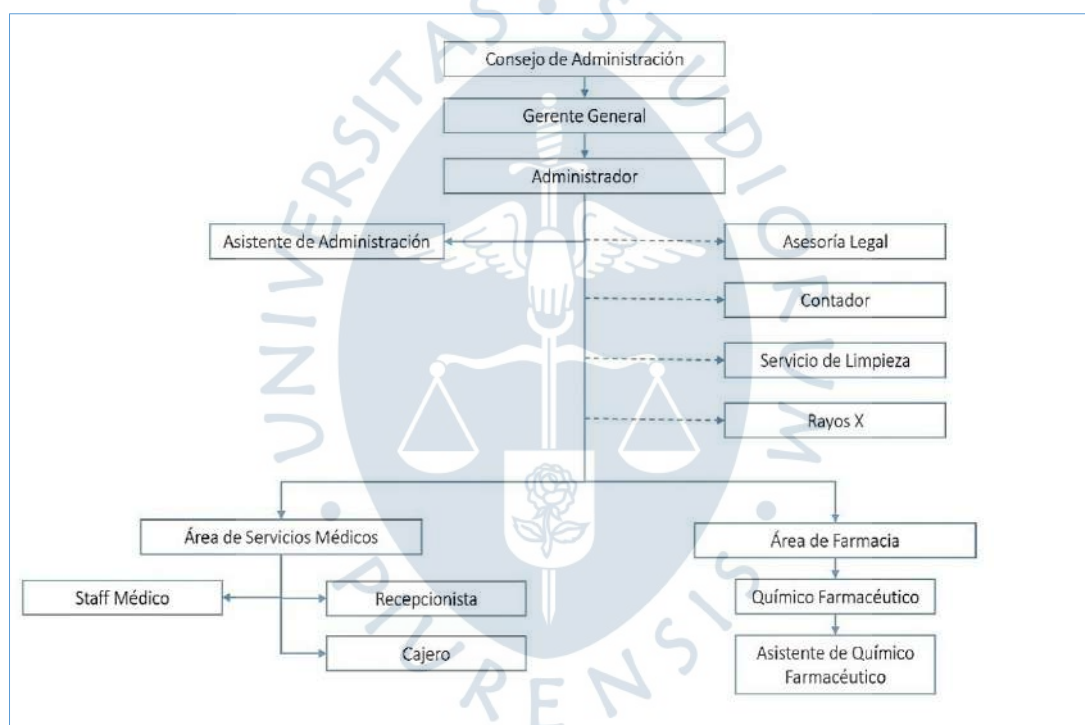
La organización cuenta con un organigrama funcional puesto que las actividades y tamaño de la entidad no justifican una estructura de dimensiones complejas. Como se muestra en la Figura 1, en el primer nivel se encuentra el consejo administrativo, conformado por los dueños del centro médico. En el segundo nivel, se encuentra el Gerente General, quien es el representante legal de la sociedad y vela por el buen funcionamiento de la entidad. En el tercer nivel, se encuentra el administrador, quien se encarga principalmente de dirigir, coordinar y controlar todos lo referente a la gestión del personal,

proveedores, ingresos, egresos y desarrollo de la empresa; además, el personal del área de servicios médicos y de farmacia le reportan al administrador.

Por otro lado, la entidad en lo referente a cuestiones legales y/o jurídicas cuenta con asesores externos; en temas de contabilidad y tributación la gestión es realizada por un contador externo; con respecto a las labores de limpieza necesarias para la conservación, protección y mantenimiento de instalaciones se tiene dos personas externas encargadas de brindar el servicio y por último, los servicios de Rayos X son brindados por un tercero, quien otorga una comisión a la empresa por cada paciente referido; sin embargo, la entidad actualmente se encuentra evaluando la implementación de un área de Rayos X propia.

Figura 1

Organigrama de Centro Especializado en Traumatología y Ortopedia - Ceto Médicos S.R.L.



Nota. Elaboración propia

1.2 Descripción general de experiencia profesional

El autor del presente trabajo se desempeñó durante 4 meses en el puesto de Asistente de Administración en Ceto S.R.L; cabe resaltar que, desde los inicios de la clínica en el 2015, se ha brindado apoyo externo de manera intermitente. Por lo cual, ha sido posible observar la evolución de la empresa y conocer de manera detallada todos los procesos realizados por esta; además se aplicó los conocimientos adquiridos durante la formación académica y laboral con el fin de brindar soluciones ante los problemas que se presentaban en la administración de la organización y el servicio al cliente.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Las funciones generales del Asistente de Administración son:

- Brindar asistencia en el registro de información financiera de los ingresos y egresos de la empresa.
- Recopilar información contable, administrativa y tributaria para la elaboración de estados financieros, declaraciones tributarias, cálculo de planilla y pago de beneficios sociales.
- Entregar las boletas de pago del personal
- Asistir en la gestión de las cuentas por pagar de la empresa.
- Colaborar con el personal del área de farmacia para realizar pedidos de suministros y asistencia de inventario cuando sea necesario.
- Control, seguimiento y validación de las facturas de proveedores.
- Apoyar en la organización de documentación física y digital para el uso y control interno.

1.2.2 Propósito del puesto

El propósito como asistente administrativo dentro de la entidad, comprende principalmente la gestión y control de los recursos financieros, humanos y materiales realizando un seguimiento y monitoreo constante sobre los ingresos y egresos, procesos de los servicios brindados y cumplir con las metas propuestas por la alta gerencia.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

El presente informe, analiza la problemática identificada en la entidad con respecto a una inadecuada distribución de las actividades del personal al momento de registro y atención del paciente, el cual generaba un retraso en la elaboración de las historias clínicas, largas colas de espera y problemas de cobranza por las consultas médicas, procedimientos ambulatorios y medicamentos; esta situación se agravaba ante la expectativa de ingreso de nuevo personal temporal en el área de farmacia y de servicios médicos.

1.2.4 Resultados concretos logrado

Partiendo de lo mencionado en el apartado anterior, se elaboró un conjunto de documentos formales que indiquen las políticas, procedimientos y actividades para el mejoramiento de eficiencia y eficacia de los procesos de las operaciones de servicios médicos y farmacia, lo cual permitió al personal vigente e ingresante de la empresa conocer de manera práctica y sencilla los procedimientos y controles asociados a la atención al paciente y gestión de almacén en el área de farmacia. Como resultado, se obtuvo lo siguiente: definición de las competencias, responsabilidades y segregación de funciones del personal; reducción de las colas de espera junto a una mayor rapidez en la elaboración del historial clínico y establecimiento de controles como Arqueo de caja e inventarios una vez al mes.

Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

En la investigación realizada por Aguirre y Armenta (2012)(2012), los autores señalan la importancia de contar con un control interno definido en las PYMES para alcanzar el éxito ante un entorno de constante competencia, la falta de formalidad y organización; razón por la cual es necesario la elaboración de políticas, métodos y procedimientos para la optimización de los recursos y desempeño de la entidad sin riesgos.

Vivanco (2017) presentó un estudio cuya finalidad fue realzar la importancia del control interno y los manuales de procedimientos como herramienta del mismo ante la necesidad de desarrollar de manera eficiente los procesos de las organizaciones. Como resultado de la investigación, un control interno es fundamental para las entidades al integrar las normas y procedimientos de las distintas operaciones realizadas por la entidad para el flujo de la información contable y administrativa; por ello, la autora concluye que los manuales de procedimientos son la herramienta idónea para reflejar los procesos y sus actividades dentro de una organización, lo cual conllevaría a la realización de estas actividades de manera eficaz y eficiente.

Por otro lado, la investigación presentada por Vega y otros (2020) tuvo como objetivo la optimización de los procedimientos administrativos de la organización a través de la elaboración de un manual de procedimientos. En los resultados obtenidos, los autores identificaron la carencia de un manual de los procesos y control interno dentro de la institución educativa; razón por la cual se concluye que ante la falta de estas herramientas se genera la duplicidad de funciones y errores al momento de ejecutar sus funciones. Por ello, recomendaron el diseño de un manual de procedimientos que detalle los procedimientos y tareas realizadas por el personal de cada departamento para mejorar el funcionamiento de la institución y alcanzar los objetivos empresariales propuestos.

Salazar (2019) realizó un estudio con el objetivo de desarrollar un manual administrativo para el área de Recursos Humanos en una institución pública del sector salud que permitá la estandarización de las actividades, optimización los procesos, facilitación de la capacitación y definición de roles y funciones del equipo del área. Entre los resultados obtenidos el autor identificó aspectos externos e internos relevantes en las actividades diarias de los colaboradores dentro de la entidad para la elaboración del manual administrativo. Asimismo, dentro del manual propuesto, se destaca el detalle de las responsabilidades, actividades y puestos de trabajos asociados al procedimiento correspondiente, el diagrama de proceso y un control de cambios para las actualizaciones futuras. Igualmente, para la aplicación del manual de administración, se elaboró un plan de ejecución reuniones y capacitaciones con el equipo involucrado.

Como último antecedente, el estudio realizado por Jiménez (2015) tuvo como objetivo la elaboración de un manual de procesos y procedimientos en el área de almacenamiento en la Farmacia de la Corporación de Salud Atacucho para asegurar un adecuado almacenamiento alineado con las normas establecidas por el ente regulador del Ministerio de Salud y las directrices propias de los medicamentos según su naturaleza y lo indicado en las etiquetas.

2.1.1 Manuales administrativos

Según Álvarez (1996) un manual “contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones”(p.23). Asimismo, el autor señala lo siguiente: “Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez” (p.24).

Los manuales administrativos son según Franklink (2009):

Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (p.244).

Asimismo, Valencia (2012) define los manuales administrativos como:

Un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados (p. 61).

Ante lo expuesto, el manual administrativo sirve de instrumento de planeación y control sobre el accionar del personal de la organización al actuar como una guía que proporciona una uniformidad en el tratamiento de las operaciones, explica los grados de autoridad y responsabilidades de cada puesto y señala los límites generales dentro de los cuales se realizan las actividades

2.1.2 Clasificación de manuales administrativos

El autor Franklink (2009) clasifica los manuales administrativos en función de las siguientes características:

- Por su naturaleza o área de Aplicación: En esta clasificación se encuentran los manuales microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos; los cuales están agrupados en función de que el contenido aplica a una, dos o un grupo de organizaciones de un mismo sector de actividad respectivamente.

- Por su contenido: Los manuales se encuentran clasificados en función del contenido y se tiene los siguientes: de organización, de procedimientos, de gestión de calidad, de historias de la organización, de contenido múltiple, de políticas, de puestos, de técnicas, de ventas, de producción, de finanzas, de personal, de operación, de sistemas.
- Por su ámbito: En función del grado de detalle del contenido, se tiene los manuales generales y específicos.

Por lo tanto, para el presente trabajo se tomará la clasificación por su contenido puesto que se diseñó un manual de función y manual de procedimientos, los cuales son definidos según Franklink (2009):

- Manual de procedimientos: “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización” (p. 245).
- Manual de función: “Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización” (p.246).

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Para confrontar la problemática identificada dentro de la organización, se procedió con el diseño e implementación de tres manuales: Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de procedimientos de atención al paciente y Manual de Almacenamiento de medicinas y suministros médicos.

En primer lugar, con respecto a los manuales de procedimientos, se realizaron reuniones con el personal de las áreas involucradas con el fin de identificar los procesos, procedimientos y actividades claves; una vez recabada la información, se detectó las principales causas de los problemas de atención al cliente. Asimismo, para el manual de organización y funciones (MOF), se realizó reuniones con la gerencia para establecer las funciones esenciales de los puestos de trabajo y el perfil correspondiente. Por otro lado, se revisó las normativas dictadas por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID), MINSA y otras entidades regulatorias del sector salud.

Posteriormente, se procedió a la elaboración de los manuales en función de la información recabada de las entrevistas y las normativas dictadas por la entidad regulatoria del sector salud. Por último, estos manuales se dieron a conocer a todo el personal de la organización.

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

De las entrevistas realizadas al personal de la organización, se determinó los procedimientos, actividades y funciones en las diferentes áreas. Como resultado de ello, se identificó deficiencias en la empresa asociados principalmente a la falta de claridad y uniformidad con respecto al accionar para ciertas actividades de los procesos de las áreas.

A partir de ello, se aplicó los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica y profesional y se elaboró tres manuales con el fin de optimizar los procesos de la organización para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

3.1.1 *Manual de organización y funciones*

Ante la falta de una guía para el personal de la empresa se generó un ambiente de confusión, incertidumbre y duplicación de funciones, especialmente en el área de servicios médicos puesto que el registro del paciente y la cobranza de los servicios médicos eran realizados por una sola persona.

Es por ello que se diseñó un manual de organización y funciones, donde se detalle las funciones, líneas de supervisión y perfil de cada puesto de trabajo a través de un análisis de puesto, el cual implicó entrevistas con el personal de los distintos niveles de la empresa a fin de identificar sus funciones y líneas de supervisión; asimismo, para el perfil de cada puesto se definió en conjunto con la gerencia general. Por otro lado, se indagó en autores como Franklink (2009) para el formato y estructura del documento, igualmente, se tomó como referencia documentos de este tipo pertenecientes al sector. A continuación, se presenta el contenido del manual:

1. Introducción
2. Base legal
3. Definiciones
4. Estructura organizacional
5. Descripción de funciones
 - 5.1. Gerente general
 - 5.2. Administrador
 - 5.3. Asistente de administración
 - 5.4. Médicos
 - 5.5. Recepcionista
 - 5.6. Cajero
 - 5.7. Químico farmacéutico
 - 5.8. Asistente de químico farmacéutico
6. Control de documento

Como muestra, se presenta en el Apéndice 1, la ficha del puesto del Administrador contenida dentro del Manual de Organización y funciones.

Por lo tanto, este manual administrativo permitió que se respete la estructura orgánica de la empresa y la segregación de las funciones asociadas a actividades claves en más de un colaborador. Igualmente, facilitó el proceso de inducción al servir como instrumento de capacitación para los nuevos colaboradores; lo cual permitió un ahorro de esfuerzo y tiempo de trabajo al evitar la repetición de instrucción.

3.1.2 Manual de atención al paciente

La carencia de un manual para el área de servicios médicos produjo principalmente un efecto negativo en la satisfacción del cliente ante los retrasos en el registro del paciente y problemas de cobranza del servicio médico y venta de los suministros médicos.

Ante esta situación, se diseñó un manual de procedimientos de atención al paciente, partiendo de la elaboración un diagrama de flujos para reflejar la sucesión de las operaciones realizadas en función del tipo de cliente (Nuevo/Activo) y los servicios brindados (Consulta Médica/ Procedimientos quirúrgicos menores ambulatorios). Asimismo, dentro del manual se establecen ciertas políticas con respecto a la atención al cliente alineadas con las normativas emitidas por el MINSA y aplicación de descuentos según la situación; igualmente, se señala los controles y sus documentos de soporte empleados para un mejor control. A continuación, se presenta la relación de apartados contenidos dentro del Manual:

1. Introducción
2. Objetivos
3. Base legal
4. Alcance
5. Definiciones
6. Responsabilidades
7. Políticas
8. Procedimiento
9. Diagrama de flujo
10. Control de documento
11. Anexos

Como muestra, se presenta en el Apéndice 2, el diagrama de flujo del manual de atención al paciente.

Por consiguiente, el manual elaborado permitió tener una imagen clara y concisa de los procesos realizados en el área de manera que se tomaran las medidas necesarias para cumplir con lo indicado en el manual y lograr la optimización del proceso a través de la reducción del tiempo de

espera del paciente. Asimismo, se evitó discusiones y malos entendidos de las operaciones entre personal de la organización.

3.1.3 *Manual de almacenamiento de medicinas y suministros médicos*

En el área de farmacia, la ausencia de un documento formal de los procedimientos afectó la gestión del almacén de las medicinas y suministros médicos; puesto que aumentó el riesgo de mantener en inventario medicamentos caducados o la pérdida de medicamentos debido a la falta de un proceso definido con respecto al registro de entrada y salida de los suministros médicos.

El diseño de un manual de procedimientos con respecto a la gestión de almacén, que implicó la revisión, en conjunto con el Químico Farmacéutico, de las leyes y documentos técnicos emitidos por DIGEMID con respecto al almacenamiento de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios a fin de asegurar que éstos se encuentren en las condiciones adecuadas para su conservación y manipulación; de manera que se definieron las políticas y procedimientos en función de los lineamientos dictados. Asimismo, se elaboró un diagrama de flujo para que refleje los pasos puntuales para la ejecución del proceso. El manual posee la misma estructura de contenido del manual de atención al paciente, presentada en el apartado anterior; asimismo, como muestra, se presenta en el Apéndice 3, el diagrama de flujo del manual de almacenamiento de medicinas y suministros médicos.

Por ello, la implementación del manual generó en el personal un mayor conocimiento sobre las pautas para una adecuada gestión de almacén a fin de tener un stock en óptimas condiciones, las cuales han de cumplir con los parámetros establecidos dentro de los lineamientos emitidos por la entidad reguladora del sector.

3.2 *Desarrollo de experiencias*

La realización de los manuales superó las expectativas iniciales puesto que el personal de la empresa se mostró colaborador por tener una guía donde estén plasmadas las operaciones de la organización y a las responsabilidades asociados a los puestos de trabajo, de manera que incrementó la coordinación para la realización del trabajo, se evitó la duplicidad y minimizó los errores en las funciones.

Asimismo, en entrevistas posteriores, los puestos de supervisión como administrador y/o gerente señalaron el efecto positivo de estos aportes puesto que se evita las explicaciones redundantes ante el ingreso de nuevo personal, se alinea las actividades de cada empleado con los objetivos de la empresa y existe un mayor control al delimitar las responsabilidades de cada colaborador.

Por otro lado, los resultados obtenidos confirman lo señalado por Aguirre y Armenta (2012) y Vivanco (2017) con respecto a la necesidad de elaborar manuales administrativos para alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en las actividades de la empresa.

Finalmente, en concordancia con Jiménez (2015), la aplicación de estos manuales garantiza el cumplimiento de los lineamientos dictados por las entidades reguladoras del sector, puesto que al igual que señaló Salazar (2019) en su investigación, para el diseño de los manuales se han de consultar fuentes externas en conjunto con la información recopilada de manera interna con el personal de la empresa.



Conclusiones

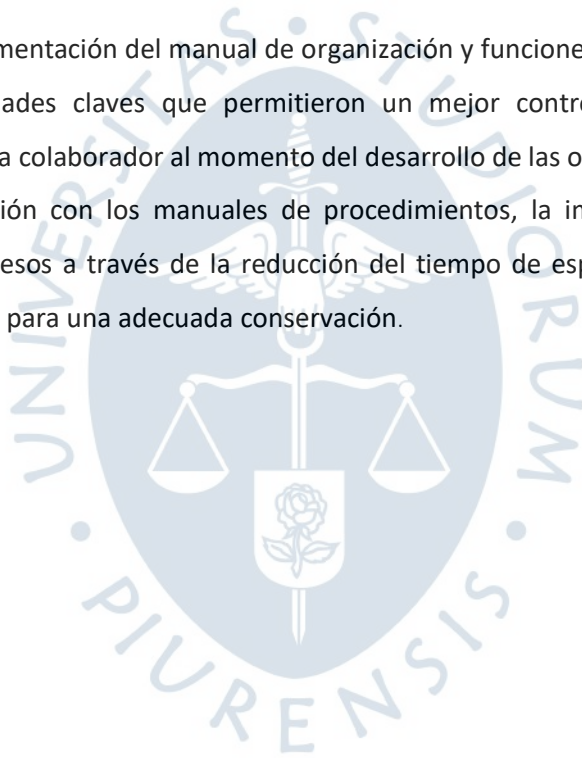
Primero. La falta de herramientas de control como los manuales administrativos, generó en la entidad un control interno deficiente y una ineficiencia en la realización de los procesos.

Segundo. La empresa ha logrado un crecimiento limitado en el tiempo, producto de la carencia de manuales que contribuyan al desarrollo de la empresa y permitan alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Tercero. Con respecto a la elaboración de los manuales administrativos, es necesario una investigación profunda empleando fuentes externas e internas para poder reflejar de manera clara y concisa las funciones de cada colaborador, junto con las actividades asociadas a cada proceso de la entidad, de manera que se evite incurrir en duplicidad de funciones y errores al momento de ejecutar los procesos.

Cuarto. La implementación del manual de organización y funciones permitió una segregación de funciones en actividades claves que permitieron un mejor control de estos al definir las responsabilidades de cada colaborador al momento del desarrollo de las operaciones.

Quinto. En relación con los manuales de procedimientos, la implementación permitió la optimización de los procesos a través de la reducción del tiempo de espera y el monitoreo de los suministros almacenados para una adecuada conservación.



Recomendaciones

Primero. Realizar como mínimo una vez al año la actualización de los manuales administrativos puesto que el sector de la compañía se encuentra sujeto a normativas que regulan sus operaciones de manera que se debe verificar si sus actualizaciones implican un cambio en la forma de ejecutar sus procesos; además, a medida que la entidad crezca, el nivel de complejidad de las operaciones aumenta.

Segundo. Velar por el uso y correcta aplicación de los manuales implementados por parte de los colaboradores de la empresa puesto que el uso de estos facilita la dirección de las operaciones realizadas en los puestos de trabajo.

Tercero. Entregar al personal nuevo de la empresa como parte del programa de inducción, los manuales administrativos, a fin de presentarles un marco de referencia general y estandarizado de las operaciones del área.

Cuarto. Invertir en la capacitación de personal en relación con servicio al cliente a fin de mejorar la atención al cliente y la gestión de las quejas y reclamos.



Lista de referencias

- Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La Importancia del control interno en las pequeñas y medianas. *Revista El Buzón de Pacioli*(76), 1-17. Recuperado de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf
- Alvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* (Vol. I). México D.F: Panorama Editorial S.A de C.V.
- Franklink, E. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Jiménez, E. (2015). *Elaboración e Implementación de un manual de procesos y procedimientos en el área de almacenamiento en la Farmacia de la Corporación de Salud Atucucho, Sector Cochapamba del D.M.Q Año 2015*. Tesis de Titulación, Instituto Tecnológico Universitario "Cordillera", Quito. Recuperado de <https://dspace.cordillera.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1459>
- Salazar, H. (2019). *Desarrollo del manual administrativo para el departamento de Recursos Humanos en una institución pública de Sector Salud*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes. Recuperado de <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/1688>
- Valencia, J. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos* (Cuarta ed.). México D.F: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.
- Vega, J., Gia, M., Herrera, J., Jaramillo, P., Rodríguez, M. F., Benavides, R., . . . Salcedo, R. (2020). Manual de procedimientos como herramienta de control en los procesos administrativos de una empresa privada. *Revista Tecnologik*, II(1), 4-10. Recuperado de <http://revista.istb.edu.ec/index.php/Tecnologi-K/article/view/10>
- Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una investigación. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038


Apéndices



Apéndice A. Manual de organización y funciones

A continuación, se presenta un extracto del manual de organización y funciones de la empresa con respecto al puesto del Administrador:

Descripción del puesto de administrador


	Manual de Organización y Funciones		
	Fecha de Aprobación 05/06/2020	Fecha de Vigencia 05/06/2021	Página Página 7 de 13
5.2. ADMINISTRADOR			
5.2.1. MISIÓN DEL PUESTO:			
Es el responsable de administrar y supervisar las operaciones de cada área de la empresa, los cuales implican procesos relacionados al ingreso y egresos de la empresa, gestión del recurso humano, gestión de insumos médicos, gestión de proveedores y otros.			
5.2.2. AUTORIDAD:			
El administrador reporta directamente al Gerente General de la empresa.			
5.2.3. REQUISITOS MÍNIMOS:			
<ul style="list-style-type: none">▪ Bachiller o Licenciado en Administración de Empresas, Contabilidad o carreras afines.▪ Experiencia laboral mínima de 03 años en instituciones prestadoras de servicios médicos (Policlínicos, Centros Médicos, Clínicas, etc), como administrador.▪ Conocimientos en costos, presupuestos, ventas y operaciones del sector.▪ Manejo de Office Nivel Intermedio.▪ Habilidades Comunicativas y de liderazgo.			
5.2.4. FUNCIONES:			
<ul style="list-style-type: none">▪ Coordinar las actividades y operaciones de la empresa para asegurar la eficiencia de los procesos.▪ Supervisar el cumplimiento de las políticas del centro médico y de las funciones del personal a cargo.▪ Crear y actualizar registros y bases de datos con datos del personal, financieros y de otro tipo.▪ Mantener en custodia y de forma ordenada el archivo documentario de la empresa con contenido clasificado.▪ Coordinar con médicos y auxiliares para una atención efectiva y el logro de objetivos.▪ Elaborar planes promocionales y/o de marketing.▪ Realizar alianzas, convenios con empresas, instituciones, sociedades para la expansión de los diferentes servicios del centro médico.▪ Supervisar el cumplimiento de las obligaciones económicas de la empresa.▪ Responsable de los procesos de convocatoria, pre-selección, inducción y salida del personal de la empresa.▪ Consolidar, verificar y realizar los requerimientos de todas las áreas.▪ Crear y manejar los mecanismos de control interno para las áreas de servicio, farmacia y caja.▪ Administrar los procesos de seguridad e higiene, sistema de protección de los colaboradores.▪ Presentar informes de manera puntual y preparar las presentaciones/propuestas que se le asignen.			

Nota. Elaboración propia

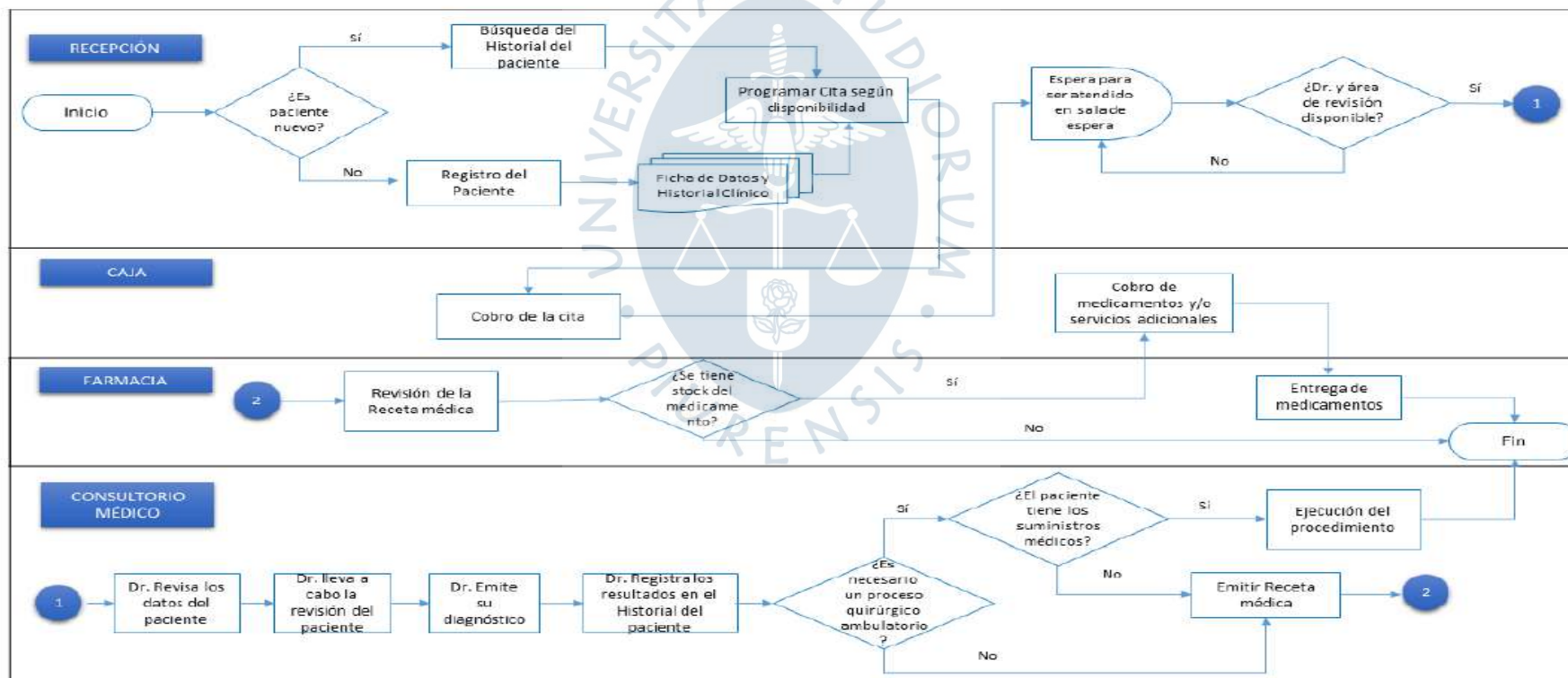
Apéndice B. Manual de atención al paciente

A continuación, se presenta un extracto del manual de procedimientos de atención al paciente:

Flujograma del proceso de atención al paciente

	Manual de Atención al Paciente		
	Fecha de Aprobación 05/06/2020	Fecha de Vigencia 05/06/2021	Página Pagina 10 de 13

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Nota. Elaboración propia

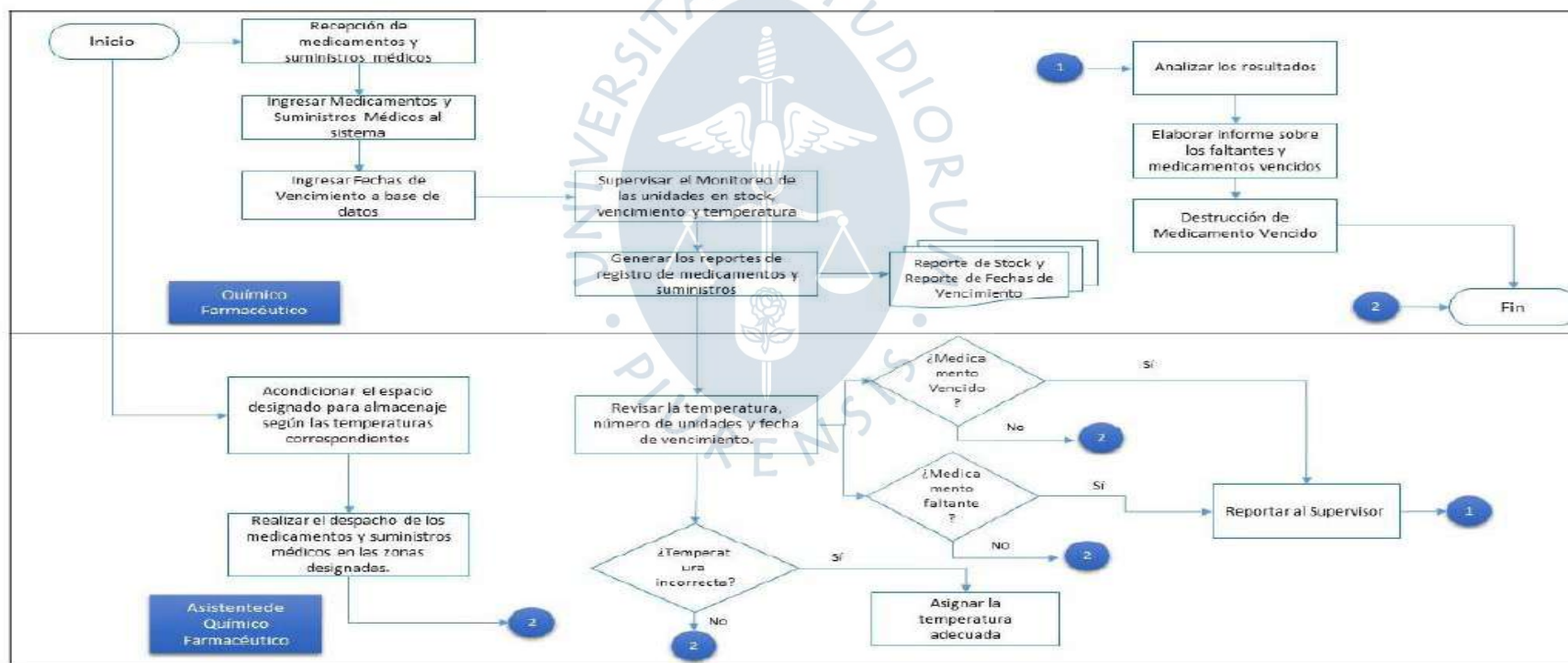
Apéndice C. Manual de almacenamiento de medicinas y suministros médicos

A continuación, se presenta un extracto del manual de almacenamiento de medicinas y suministros médicos:

Flujograma del proceso de almacenamiento de medicinas y suministros médicos

	Manual de Almacenamiento de medicinas y suministros médicos		
	Fecha de Aprobación 05/06/2020	Fecha de Vigencia 05/06/2021	Página Página 11 de 13

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Nota. Elaboración propia

Anexos



Anexo A. Curriculum vitae

ADRIANA LUCIA ALDEA CASANOVA

Urb. "Los Girasoles de San isidro" Mz: B, Lote 9 - Trujillo | 981 043 995 | adriana.aldea.c@gmail.com

Perfil

Soy una persona perseverante, responsable, detallista, con buena actitud para el trabajo en equipo y gusto por aprender. Además, como profesional me considero analítico, proactivo, con capacidad para adaptarse y trabajar bajo presión.

Experiencia laboral

Asistente de administración

- *Centro Especializado en Traumatología y Ortopedia | Cajamarca, Perú | May – Ago 2020*
- Asistir en la gestión de las cuentas por pagar y registros financieros de los ingresos y egresos de la compañía.

Asistente de Auditoría financiera

- KPMG | Lima, Perú | Set 2019 – Abr 2020
- Asistir en la ejecución de los procedimientos de auditoría bajo los enfoques de las normas contables y metodologías de la Firma, dentro de equipos de auditoría enfocados principalmente al sector financiero.

International College Internship Program

- Walt Disney Company | Orlando, EEUU | Ene 2019 – Jun 2019
- Ofrecer un alto nivel de servicio al cliente en un área de gran volumen y bajo los estándares de la compañía en los sectores de "Food and Beverages" y "Merchandising" de los diferentes Disney Theme Parks y Disney Springs.

Asistente Junior en Auditoría financiera

- *Ernst & Young | Lima, Perú | Ene – Mar 2018*
- Elaborar, según instrucciones, papeles de trabajo de las cuentas designadas y contribuir a la formulación de la opinión del auditor.

Asistente Contable

- *Consultores, Financieros y Tributarios | Lima, Perú | Dic 2017 – Ene 2018*
- Clasificación y registro de la documentación contable en el programa Concar. Asimismo, apoyo en el anexo de documentación contable de uso y control interno.

Educación

Bachiller en Contabilidad y Auditoría

Universidad de Piura | 2020

Bachiller en Administración de Empresas

Universidad de Piura | 2018

Habilidades e idiomas

Word, Power Point, Excel

Nivel Avanzado

Curso Microsoft Excel 2016 – Instituto Científico del Pacífico (2018)

English

Nivel Avanzado

Certificate of Competency in English - The University of Michigan (2012)

Actividades extracurriculares

Participante Del Mit Covid-19 Challenge

Mit | Jun 2020

Voluntaria En El Núcleo De Apoyo Contable - Fiscal

Universidad de Piura & Sunat | Ago – Dic 2018

Voluntaria en Traducción e Interpretación

Naval Station Everett Division – Usnscc | Oct 2018

Apoyo Estudiantil en el Curso de Control de Gestión

Universidad De Piura | Mar - Dic 2018

