

INTRODUCCION

El problema más grande en Guatemala es la ineficiente prestación de los servicios de salud por parte del estado, observada desde la emergencia, consulta externa, hospitalización, tramites administrativos y medicina. El presente diagnóstico administrativo del Hospital Modular “Carlos Manuel Arana Osorio” Chiquimula, muestra la situación real del hospital, exponiendo las causas de los problemas administrativos que afecta en parte el buen servicio que puedan prestar los empleados en general como servidores públicos..

Por medio de encuestas, entrevistas y observaciones se establece que entre los factores que influyen en el mal funcionamiento del Hospital, no es tanto la falta de recursos materiales y humanos, sino la inestabilidad en su organización al haber cambios constantes administrativos y de personal cada vez que suplen a los funcionarios públicos que lo dirigen a nivel institucional o local.

Las actividades no se finalizan o cumplen eficientemente por que el personal desconoce sus funciones y atribuciones de su cargo, al mismo tiempo que no se les informa por escrito la forma en que planea, organiza, dirige y controla el hospital.

El desconocimiento del proceso administrativo no es solo de los empleados sino de los ejecutivos que en la mayoría de los casos son médicos y no administradores y tienen poco o ningún conocimiento administrativo.

Asimismo no se cuentan con manuales de inducción que ayude al empleado de recién contratación, a incorporarse en un menor tiempo al conocimiento de las funciones y responsabilidades.

Las capacitaciones se realizan a nivel operativo (enfermeras y médicos por parte de la jefatura de área de salud), mas no así con el personal administrativo que no cuenta con la capacitaciones en forma sistemática y constante.

El diagnóstico administrativo del hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio se realizó hasta el 15 de mayo de 2004, en las oficinas administrativas del hospital, el estudio se concreto en investigar como el personal lleva a cabo el proceso administrativo.

El informe esta estructurado en cuatro capítulos, de la siguiente manera:

CAPITULO I: Comprende el marco metodológico, en el cual se hace el planteamiento del problema, formulación, objetivos, justificación, hipótesis, método de investigación, definición de la población y muestra, operacionalización de variables.

CAPITULO II: Aquí se presentan datos generales como razón social, antecedentes del hospital que nos servirá para conocer sucesos acontecidos desde su fundación y su situación en el pasado, reglamentos, estructura organizacional, políticas, proyectos, naturaleza, áreas de proyección, tamaño, cobertura, principales ejecutivos, programas.

CAPITULO III: En este capitulo se presenta las bases científicas, que le dan la consistencia a la investigación y comprende temas como: planeación, organización, integración, dirección y control.

CAPITULO IV: Comprende la presentación, análisis e interpretación de los resultados en el trabajo de campo.

Por último se da a conocer las conclusiones y recomendaciones a las que se llego con la investigación.

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

El Hospital Modular Carlos Arana Osorio fue creado, debido a la necesidad que tiene el Departamento de Chiquimula, en especial las personas de escasos recursos de la prestación de servicios de salud. El desafío es mejorar la calidad de estos servicios con los pocos recursos disponibles tarea que debe llevar a cabo la administración del hospital.

El Hospital Modular “Carlos Manuel Arana Osorio”, se encuentra en un punto estratégico debido al auge comercial, por colindar con las Repúblicas de El Salvador y Honduras así como la afluencia de turistas al municipio de Esquipulas.

En el pasado se han presentado casos de desnutrición en los municipios de Jocotán y Camotán especialmente en niños, ha cubierto casos de epidemias de cólera en 1988, en 2003, y a sido de apoyo a los departamentos de Zacapa y Puerto Barrios en desastres como el ocurrido en 1997 con el huracán Mich y dengue hemorrágico en 2003.

Se trató de determinar que factores que influyen en el mal funcionamiento administrativo del hospital y cual es la causa de que el personal desconoce la forma de planeación, organización, dirección, y controles formales establecidos por el ministerio de salud como del hospital.

A si mismo la forma en que se ha dado la integración de personal y su constante rotación, al ocurrir cambios en los funcionarios públicos del ministerio y hospital.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la situación administrativa de Hospital Modular “Carlos Manuel Arana Osorio” Chiquimula, en la cabecera departamental de Chiquimula?

1.1.3 Objeto de estudio

El objeto de estudio de la investigación fue: La situación administrativa del Hospital “Carlos Manuel Arana Osorio” Chiquimula.

1.1.4 Delimitación del problema

1.1.4.1 Delimitación temporal

El diagnóstico administrativo del Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio se realizó hasta el 15 de mayo de 2004.

1.1.4.2 Delimitación institucional

El estudio se realizó en las oficinas administrativas del Hospital Modular “Carlos Manuel Arana Osorio” Chiquimula.

1.1.4.3 Delimitación personal

El estudio se concreto en investigar como el personal lleva a cabo el proceso administrativo.

1.1.4.4 Delimitación geográfica

La investigación se realizó en la cabecera departamental de Chiquimula.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la situación administrativa del Hospital Modular “Carlos Manuel Arana Osorio” Chiquimula.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir la forma en que se realiza la etapa de planeación administrativa.
- Determinar cómo se lleva a cabo la etapa organizacional.
- Identificar cual es la forma en que se realiza la integración de personal.
- Describir las condiciones en que la gerencia aplica la dirección para el logro de los objetivos.
- Establecer cuales son los tipos de control utilizados.

1.3 Justificación y propósito de estudio

La investigación busca contrastar la realidad que vive el Hospital Modular “Carlos Manuel Arana Osorio” Chiquimula, con la teoría relacionada a la función administrativa.

El objeto es demostrar que al aplicar correctamente el proceso administrativo en las diferentes áreas, ayuda alcanzar los objetivos establecidos por el Hospital y se hace eficiente el uso de recursos materiales y humanos.

La investigación proporciona información que genera apoyo sustancial en la planificación, organización, integración de personal, dirección y control administrativo para tomar de decisiones preventivas y correctivas la dirección, gerencia administrativa, jefe de recursos humanos, para un eficiente desempeño organizacional.

Teórica: La investigación busca contrastar la realidad que vive el Hospital Modular “Carlos Manuel Arana Osorio” Chiquimula, con la teoría relacionada a la función administrativa. El objeto de evaluar la aplicación del proceso administrativo en las diferentes áreas, para alcanzar los objetivos establecidos en forma eficaz.

Metodológica: Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados por medio de aplicación de cuestionarios de encuestas, entrevista y observaciones y el procesamiento de la información, se busca determinar en que condiciones y como se esta dando el proceso administrativo. Identificando las características administrativas bajo las cuales se aplica.

Práctica: Los hallazgos de la investigación son de utilidad en especial para la dirección, gerencia administrativa, jefe de recursos humanos, ya que contarán con información que le será de guía para la elaboración e implementación de las medidas correctivas en el buen desempeño de su trabajo, ya que se propone recomendaciones para la resolución de problemas antes de realizar las actividades, en el transcurso y después de finalizadas. Además, se espera que sirva potencialmente como punto de referencia y guía para futuras investigaciones.

1.4 Hipótesis

La situación administrativa del hospital es deficiente debido a la falta de aplicación del proceso administrativo se debe al desconocimiento de la forma correcta de planificar, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

1.5 Tipo de estudio

Se aborda desde el nivel de conocimiento descriptivo, con un enfoque Ex post factum, al investigar la situación real del hospital y determinar las principales causas que afectan el proceso administrativo del Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio.

1.6 Método de investigación

En la investigación se utilizó el método inductivo por la siguiente razón: Para comprobar la hipótesis se partió de una situación concreta, con la opinión de las personas que fueron tomadas en cuenta en la investigación. Con esta información se llegó a determinar la situación real del Hospital Modular “Carlos Manuel Arana Osorio”.

1.7 Estadística

Obtención de información: Con la información obtenida, haciéndose énfasis en el juicio de expertos (considerándose, como juicio de expertos, la opinión de Director, Jefe), y en los informes claves, como el perfil institucional Hospital Modular “Carlos Manuel Arana Osorio” Chiquimula . Se procedió a encuestar al personal , entrevistar al director y jefes de cada área administrativas.

1.7.1 Definición de población

La investigación se realizó en el Hospital Modular Carlos Arana Osorio, centro asistencial responsabilidad del Estado, en el cual se atiende a gran número de pacientes del área urbana y rural, así como de lugares aledaños.

CUADRO 1: **Empleados por departamento administrativo del**
Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio

AREA DE UNIDAD FUNCIONAL	POBLACIÓN
Dirección Ejecutiva	3
Gerencia Administrativa y Financiera	1
Asistente Administrativo	1
Contabilidad	5
Administración	1
Trabajo Social	2
Bio-Estadística	5
Almacén y Conserjería	29
Recursos Humanos	3
Mantenimiento Mecánico y Transporte	6
TOTAL	56

Fuente: Elaboración propia

1.7.2 Análisis

Por la naturaleza de las variables que son nominales, tuvo como base el nivel descriptivo, que consiste en conocer la distribución de datos en la totalidad de reactivos de cada instrumento de acuerdo a los datos provenientes de la investigación realizada entre trabajadores y jefes de la dependencia en el área administrativa.

1.8 Operacionalización de variables

Los objetivos se operaron de acuerdo a las variables, indicadores, técnicas, instrumentos y definición operativa de la hipótesis, los cuales se presentan en el siguiente cuadro.

1.9 Marco Operativo

1.9.1 Recolección de la información

Para la recolección de los datos, se utilizó la fuente directa. Con las técnicas de encuesta, observaciones y entrevistas, habiéndose elaborado cuatro boletas con preguntas directas, de respuesta abierta y de opción múltiple con una estructura sencilla.

1.9.2 Estrategia de la Investigación

Apéndice A: se dirigió al director del hospital, jefe de recursos humanos, gerente administrativo y coordinador de cada comité del consejo técnico. Con el fin de recabar la información necesaria para saber que conocimiento tienen sobre el proceso administrativo y como solucionan los problemas actuales así como las posibles soluciones encaminadas a alcanzar los objetivos.

Apéndice B: tuvo como objetivo el saber la opinión de los empleados administrativos del hospital sobre el conocimiento que tienen del proceso administrativo y como realizan sus actividades, funciones.

Apéndice C: contiene una guía de observaciones realizadas sobre las condiciones en que se realizan las actividades por parte del personal administrativo y las condiciones de las instalaciones del hospital.

Apéndice D: contiene un cuestionario que evalúa si se tomaron en cuenta las recomendaciones de diagnósticos anteriores.

CUADRO 2: Objetivos, variables, indicadores, técnicas e instrumentos

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Describir la manera en que se realiza la etapa de planeación administrativa en el hospital	Planeación	▪ Misión ▪ Visión ▪ Objetivos ▪ Estrategias ▪ Políticas ▪ Procedimientos	▪ Entrevista ▪ Encuesta	▪ Guía de entrevista ▪ Cuestionario
Determinar como se lleva a cabo la etapa Organizacional en el hospital	Organización	▪ Jerarquía ▪ División ▪ Delegación ▪ Coordinación	▪ Entrevista ▪ Encuesta ▪ Observación.	▪ Guía de entrevista ▪ Cuestionario
Identificar cual es la forma en que se realiza la integración del personal en el hospital	Integración	▪ Reclutamiento ▪ Selección ▪ Inducción ▪ Capacitación	▪ Entrevista ▪ Encuesta	▪ Guía de entrevista ▪ Cuestionario
Describir las condiciones en que la gerencia aplica la dirección para el logro de los objetivos del “hospital”.	Dirección	▪ Motivación ▪ Liderazgo ▪ Toma de decisiones ▪ Comunicación	▪ Entrevista ▪ Encuesta	▪ Guía de entrevista ▪ Cuestionario
Establecer cuales son los tipos de control utilizados dentro del hospital	Control	▪ Tipos de Control ▪ Establecimiento de Estándares	▪ Entrevista ▪ Encuesta ▪ Observación.	▪ Guía de entrevista ▪ Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

1.9.3 Proyecto Piloto

Para la validación de los cuestionarios utilizados en la investigación, se realizó una prueba piloto, en una dependencia similar. La institución en donde se comprobará la eficacia del instrumento de recopilación de datos será el Hospital Privado Centro Médico de Chiquimula.

1.9.4 Trabajo de Campo

Para la obtención de información se solicitó permiso por escrito al director para realizar las encuestas, entrevista, toma de fotos y video, a si mismo se realizó una visita a la institución que constituye la población física del estudio, con el propósito de recabar información sobre el hospital, así como observar todos los recursos con que se cuenta, tomando fotos y un video.

Se llevó a cabo una segunda visita solicitando la colaboración del personal para contestar las encuestas y entrevistas.

Se realizó otra visita, para recoger la información faltante, en aquellos casos, en que no se llenó la boleta por ausencia de personal o que no contaban con el tiempo para llenarla.

1.9.5 Procesamiento de la información

El procesamiento de datos se proceso de acuerdo a la revisión de boletas y su clasificación, de acuerdo con la estructura definida, es decir, director, jefes, empleados. Seguidamente se organizan las respuestas en una matriz de vaciado de datos.

1.9.6 Control

Para llevar una secuencia lógica, ordenada, del procedimiento de la investigación de campo, se utilizó la técnica de la Gráfica de Gantt para la programación de las actividades.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes históricos

El Departamento de Chiquimula se localiza en la región oriental a 169 Km. de la ciudad de Guatemala, a 215 metros sobre el nivel del mar, con una extensión de 2,376 kilómetros cuadrados y una población aproximada de 305,682 habitantes, se encuentra dividido en once municipios que son Chiquimula (Cabecera), San José La Arada, San Juan Ermita, Jocotán, Camotán, Olopa, San Jacinto, Ipala, Quezaltepeque, Concepción Las Minas y Esquipulas, el clima es seco y presenta una temperatura cálida, promedio entre 20 y 35 grados centígrados, colinda al norte con el departamento de Zacapa, al este con la República de Honduras, al sur con la República de El Salvador y el departamento de Jutiapa y al oeste con el departamento de Jalapa, por su fisiografía el 94.1 % es de vocación forestal.

Chiquimula es uno de los departamentos con mayor desarrollo turístico, debido a la peregrinación religiosa más importante de América Central y las relaciones comerciales por sus cercanía con las Repúblicas de El Salvador y Honduras, por sus regiones fronterizas, conforman el plan trifinio, que es un acuerdo entre los tres países de importancia comercial y que abarca la puesta en marcha de proyectos.

La palabra hospital se deriva del latín: hospitium, es decir lugar donde se tienen personas hospedadas, las gestiones efectuadas para llevar a cabo la construcción de un nuevo hospital en el departamento de Chiquimula, fueron puestas en marcha en el año 1972, durante el gobierno del general Carlos Manuel Arana Osorio.

En tal sentido se conformó un comité que hizo posible la consecución del terreno para la construcción de este centro asistencial, para tal efecto se aprovechó el terreno disponible que para ese entonces era ocupado por el campo de aviación, contando con las autoridades de Aeronáutica Civil, quienes donaron el terreno al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Los planes fueron elaborados por la compañía constructora CODICO, del Ingeniero Oscar Guerra en el año 1973, dicho proyecto fue declarado de urgencia nacional y en junio de

1974 fue concluido e inaugurado quedando en ese entonces totalmente equipado, terminándose de construir en el mes de junio de 1974 y puesto en funcionamiento en mayo 1976.

En la actualidad y por razones de presupuesto, el hospital, cuenta con 126 camas, las cuales se encuentran distribuidas en los servicios de: cuidados intensivos, gineco-obstetricia, pediatría, nutrición pediátrica y cirugía, medicina de hombres y mujeres. La emergencia atiende a 60 pacientes diarios y consulta externa atiende a 200 pacientes diarios. Para el traslado de pacientes se tiene dos ambulancias para el traslado de pacientes y un Pickup para transportar materiales y otros enseres del hospital. Las paredes son de concreto y el piso es de granito además cuenta con una Planta Telefónica (PBX) y un alta voz.

En Hospital Modular Arana Osorio fue terminado de construir en el mes de junio de 1,974 y fue puesto en funcionamiento en el mes de mayo 1,976 ubicado en 2 calle 14 y 15 avenida de la zona 1, de chiquimula

En el mes de febrero del año 1976 no estando ocupado, resistió el terremoto del 4 de febrero, y entro en pleno funcionamiento en el mes de mayo, habiendo resistido los sismos en los años siguientes, incluyendo los que se presentaron en el curso del año 2,001. Actualmente ha sufrido algunos daños, como ranuras serias, en el caso de la emergencia.

Se ha visto la epidemia de Cólera de 1,988 en donde se implementó una unidad del cólera. Han ocurrido 3 incendios, uno en la cocina y dos en los cuartos médicos. El invierno de 1,979 causo una inundación que afecto todo el área del hospital.

Objetivos generales contribuir al desarrollo del conocimiento del Estado de Salud del país, con fin de posibilitar el uso oportuno de la información existente para el mejoramiento y vigilancia, regulación, control y provisión de la salud de Chiquimula.

El Estado para cumplir con su obligación constitucional, desarrolla sus acciones a través del ministerio de Salud Publica y Asistencia Social, el cual está organizado en tres niveles, según su reglamento Orgánico(Acuerdo No. 7484)

Entre las diferentes categorías de la base orgánica del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social los hospitales son los mas completos y con mayor recursos, ubicados en las cabeceras departamentales formando parte del sistema nacional de Servicios de Salud para funcionar en un sistema abierto. La filosofía es brindar prevención y recuperación de la salud.

La Importancia que se le debe dar al Hospital Modular “Carlos Manuel Arana Osorio” Chiquimula radica en que es muy concurrido por pacientes locales y de las ciudades vecinas ya que es muy comercial y está dentro del área del Plan Trifinio. Se ubica a 50 minutos del Municipio de Esquipulas que es un Área Turística y sede de las reuniones del Parlamento Centroamericano, por lo que fortalecer el Área Administrativa servirá para que la calidad del personal y del equipo cumplan los objetivos del Hospital.

Cuenta con un Plan de Contingencia con que se tratará de afrontar la demanda de la población que busca la recuperación de la salud, principalmente en dar cobertura en los renglones indispensables como Medicina, Material Medico, Quirúrgico, Alimentos, Combustibles, Oxígeno y Reactivos para laboratorios.

Comité de Mejoramiento y los consultores responsables del desarrollo del proyecto, el cual trabaja para lograr optimizar los recursos del hospital.

2.2 Antecedentes temáticos

2.2.1 Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

Base filosofía y legal: La constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 10, declara "El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común", y en su artículo 20. dice: "El Estado debe garantiza a los habitantes de la República: vida, la libertad, la justicia, seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona".

De lo anterior se deduce que la salud es un derecho legítimo de todos los guatemaltecos. Puesto que cualquier persona tiene la potestad de pedir al Estado que cumpla con el deber de protegerla, y de garantizarle el desarrollo integral, el cual incluye el desarrollo biológico y mental, por lo que debe crear condiciones adecuadas de salud.

El derecho a la salud, está incluido en la actual Constitución, por tanto en el artículo 93, se reconoce el goce de la salud como un derecho fundamental del ser humano. El artículo 95 por su parte, reconoce que la salud de los habitantes de la Nación es un bien público. Por último el artículo 94, dispone que el Estado velará por la salud y la asistencia social de todos los habitantes. También añade que desarrollará, a través de sus instituciones, acciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, coordinación y las complementarias pertinentes a fin de procurarlas. Hay pues una obligación del Estado y sus instituciones de brindar, conservar y restablecer la salud de los guatemaltecos.

En los principios constitucionales mencionados anteriormente, se encuentra la raíz de la base filosófica que sustenta la razón de ser del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

El Código de-Salud (Decreto No. 90-97) determina en su artículo 1ro. "Todos los habitantes de la República tienen derecho a la prevención, promoción., recuperación y rehabilitación de su salud, sin discriminación alguna". Así mismo en su artículo 410. dice: "El Estado, en cumplimiento de su obligación de velar por la salud de los habitantes y manteniendo los principios de equidad., solidaridad y subsidiaridad, desarrollará a través del Ministerio de Salud Públicas y Asistencia Social en coordinación con las instituciones estatales centralizadas, descentralizadas y autónomas, como unidades organizadas y privadas, acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, así como las complementarias pertinentes, a fin de procurar a los guatemaltecos el más completo bienestar físico, mental y social . Asimismo el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social garantizará la prestación de servicios gratuitos a aquellas personas y sus familias, cuyo ingreso personal no les permita costear parte o la totalidad de los servicios de salud prestado".

Base orgánica del ministerio: el Estado para cumplir con su obligación constitucional, desarrolla sus acciones a través del Ministerio de Salud Pública. y Asistencia Social, el cual está organizado en tres niveles, según su Reglamento Orgánico (Acuerdo Gubernativo No. 741-84).

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

Artículo 93. "Derecho a la salud. El goce de la salud es derecho fundamental del ser humano, sin discriminación alguna."

Artículo 94. "Obligación del Estado, sobre salud y asistencia social. El Estado velará por la salud y asistencia social de todos los habitantes. Desarrollará, a través de sus instituciones, acciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, coordinación y las complementarias pertinentes a fin de procurarles el más completo bienestar físico, mental y social."

Artículo 95. "La salud, bien público. La salud de los habitantes de la Nación es un bien público. Todas las personas e instituciones están obligadas a velar por su conservación y restablecimiento."

Artículo 97. "Medio ambiente y equilibrio ecológico. Es Estado, las municipalidades y los habitantes del territorio nacional están obligados a propiciar el desarrollo social, económico y tecnológico que prevenga la contaminación del ambiente y mantenga el equilibrio ecológico. Se dictarán todas las normas necesarias para garantizar que la utilización y el aprovechamiento de la fauna, de la flora, de la tierra y del agua, se realicen racionalmente, evitando su depredación."

Artículo 98. "Participación de las comunidades en programas de salud. Las comunidades tienen el derecho y el deber de participar activamente en el planificación, ejecución y evaluación de los programas de salud."

Artículo 99. "Alimentación y nutrición. El Estado velará porque la alimentación y nutrición de la población reúna los requisitos mínimos de salud. Las instituciones especializadas del Estado deberán coordinar sus acciones entre sí o con organismos internacionales dedicados a la salud, para lograr un sistema alimentario nacional efectivo."

Artículo 100. "Seguridad Social. El Estado reconoce y garantiza el derecho a la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación. Su régimen se instituye como función pública en forma nacional, unitaria y obligatoria."

Código de Salud: establece principios de equidad, solidaridad y subsidiaridad garantizando la prestación de servicios gratuitos a aquellas personas y sus familias, cuyo

ingreso personal no les permite costear parte o la totalidad de los servicios prestados, siendo responsabilidad del estado asignar los recursos necesarios para el financiamiento publico de la prestación de servicios de salud.

Ley del organismo ejecutivo: Delega en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social funciones específicas para la conducción, dirección, gerencia y administración en materia de salud pública, estableciendo que la administración será descentralizada., el gobierno central delega la ejecución y el control administrativo de ciertas funciones a entes distintos de si mismo, o a sus entidades autónomas y descentralizadas reteniendo las funciones reguladoras, normativa y de financiamiento con carácter subsidiario y de control.

Nivel de dirección de dirección superior: está representado por la Planta Central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y le corresponde la planificación, dirección y administración superior de los servicios de salud, aplicando la política de salud y asistencia social del Gobierno de la República.

Nivel de aplicación directa de las acciones o nivel aplicativo: este nivel está representado por las áreas de salud encargadas de hacer llegar a toda la población, este servicio. Cada área de salud corresponde a un territorio definido, que generalmente coincide con un departamento de la división político administrativa del país, excepto el departamento de Guatemala, que por su complejidad ha sido dividido en tres Áreas de Salud. Los centros integrados corresponde a la función del Centro de Salud tipo "B" y del hospital en aquellas poblaciones que cuenta con ambos establecimientos en la misma localidad. Por lo tanto son establecimientos bastantes complejos.

Hospital: es el establecimiento más completo y con mayores recursos que existe en el país, se ubica en las cabeceras departamental o centros poblados muy importantes. Estas dependencias, en el pasado, tuvieron la responsabilidad de recuperación y rehabilitación de salud, es decir, la parte curativa de la población; teniendo un enfoque interno, en donde la organización hospitalaria no tenía conexión con el ambiente que lo rodea, actuando en forma aislada de su contexto social.

En la actualidad, este enfoque ha cambiado, los hospitales son ahora parte del sistema

nacional de servicios de salud, por lo que han dejado de funcionar en forma cerrada para tener una organización con un sistema abierto. La filosofía fundamental de los hospitales es brindar acciones integradas de promoción, prevención y recuperación de la salud. Por lo mismo es el establecimiento básico de un Área de Salud, pues a él deberán ser referidos todos aquellos casos que así lo requieran. En el sistema nacional de servicios pueden diferenciarse las siguientes categorías de hospitales.

1. **Hospital de Distrito.** Están ubicados en una población importante de un municipio.
2. **Hospital de Área.** El hospital de área está ubicado en un cabecera departamental como es el caso del Hospital Modular "Carlos Manuel Arana Osario".
3. **Hospital Regional.** El hospital regional está ubicado en cabeceras departamentales no sólo importantes, sino que son punto de confluencia de vías de comunicación y poseedoras de otras características.
4. **Hospital Nacional.** Los Hospitales Nacionales están ubicados en la ciudad capital y constituyen la máxima expresión de la tecnología médica del país.

Naturaleza: fue creada para ayudar a las personas de escasos recursos de la población de Chiquimula, cubriendo todo el área rural y urbana, regulando la estructura interna y funciones así como la organización y desarrollo de los servicios de salud con base en los principios de desconcentración y descentralización de sus procesos técnico-administrativo.

Programas de capacitación a nivel nacional

A pesar de que el personal de enfermería y especialmente los auxiliares de enfermería son los principales proveedores de servicios de salud en el país, su capacitación en salud reproductiva es limitada y desactualizada. Dado el escaso presupuesto y los pocos recursos humanos del Hospital, los auxiliares de enfermería tienen contadas oportunidades de superarse profesionalmente

2.2.2 Organización del Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio

Organización

Entre los principales ejecutivos se encuentra:

- a. El director que es responsable ante la Jefatura de área de todas las actividades que se desarrollan en el hospital, también se encarga de estudiar y gestionar la

programación de recursos humanos, físicos y financieros necesarios para el funcionamiento del hospital para dar cumplimiento a los objetivos y funciones que la constitución política de la república, el código de salud y el reglamento del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

- b. Un gerente administrativo y financiero encargado asesorar, coordinar, organizar, conducir, supervisar, evaluar y controlar las unidades del área administrativa y financiera del hospital.
- c. El jefe administrativo realiza el trabajo técnico que consiste en la realización de actividades auxiliares relacionadas con problemas administrativos de carácter operativo y funcional de las diferentes áreas que conforman el hospital.
- d. Jefe de recursos humanos evalúa las funciones del personal medico y todo el personal del hospital, mediador en conflictos de carácter laboral, dar charlas de motivación de derechos y obligaciones de personal encargado jefe de servicio de atención directa al cliente.

Departamentos: para el desarrollo de estas actividades, el Hospital Modular "Carlos Manuel Arana Osorio", se encuentra dividido en tres departamentos. El departamento de servicio de atención directa; los servicios técnicos de apoyo y servicios administrativos o generales.

Dentro del departamento de servicio de atención directa, se encuentran las cuatro especialidades básicas: medicina, cirugía, pediatría y gineco-obstetricia. Además están las secciones de intensivo, sala de operaciones y central de equipo, consulta externa y emergencia.

Para el funcionamiento del anterior departamento se recibe, por un lado, asistencia de los servicios paramédicos integrados por: enfermería, farmacia, trabajo social, registros médicos y estadística y anestesia; y por el otro, de los servicios clínicos adjuntos integrados por: laboratorio, rayos X y banco de sangre.

El departamento de servicios administrativos también presta asistencia de carácter técnico y administrativo, y se encuentra integrado por la administración, contabilidad, transporte, alimentación, lavandería, almacén, conserjería, mantenimiento y planta telefónica.

El hospital también cuenta con la asesoría de un consejo técnico, comité de normas, comité

de docencia, comité social y comité pastoral.

Funciones: Según artículo 116 del Reglamento del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y sus dependencias, son funciones de los distintos establecimientos de las Áreas la protección, promoción recuperación y rehabilitación de la salud de acuerdo a la ley, así como la administración de los recursos financieros que el Estado asigna, para brindar la atención integral de la salud a la población, aplicando para el efecto los principios de eficacia, eficiencia, equidad, solidaridad y subsidiaridad. Según la Constitución Política de la República son de la competencia del Estado en materia de salud, las que le asigna en forma específica el Código de Salud y la Ley del Organismo Ejecutivo.

Política, planes y programas de salud: con el objeto de asegurar la salud de la población, formula, organiza, dirige, conduce, ejecuta y evalúa las políticas, planes, programas y proyectos de salud, asignando los recursos financieros, humanos, tecnológicos físicos y materiales, tanto de origen gubernamental, como de otras fuentes, de acuerdo a las prioridades nacionales de salud.

Auditoria interna: fiscalizar las operaciones administrativas, financieras y contables; revisar los sistemas, procedimientos, registros y el manejo de fondos y bienes en general de: todas las dependencias del Ministerio de Salud que administren o recauden fondos de cualquier procedencia, todas las instituciones asistenciales y de otra índole, financiadas, total o parcialmente, con fondos del Ministerio de salud.

Recursos humanos: los recursos humanos del hospital, está distribuidos en personal médico, paramédico y administrativo. La organización de este departamento tiene una estructura orgánica: jefatura de servicios administrativos o generales; secciones de Contabilidad, transporte, alimentación, lavandería, almacén, conserjería, mantenimiento y planta telefónica.

Físicos y Materiales: el hospital se dota de sus recursos físicos y materiales, a travez de asignaciones presupuestarias en sus distintos renglones de recursos, a través del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, o a través de donaciones.

Financieros: el hospital cuenta con fondos asignados provenientes del gobierno, los llamados fondos rotativos y de fondos privativos, los cuales son generados por servicios que el hospital presta al público, tales como: consulta externa y laboratorio, rayos X, servicio de casa de salud y arrendamiento de una sala y otros servicios al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Contabilidad es la única encargada de manejar recursos financieros, pues los demás se limitan a remitir sus necesidades a la jefatura administrativa, quien autoriza los productos solicitados de acuerdo con el renglón presupuestario de que se trate. En el trámite de nombramiento de una persona para ocupar un puesto comprendido dentro del Servicio por oposición, es necesario adjuntar la certificación del examen realizado por la Oficina Nacional de Servicio Civil, debiendo coincidir el título del puesto a ser ocupado Y la especialidad asignada al mismo, con lo especificado en' el nombramiento. Cuando se trate de puestos en los que se exige que sean ocupados por profesionales universitarios, deberá adjuntarse constancia de ser colegiado activo.

El nombramiento y remoción de los servidores públicos dentro de los respectivos Ministerio de Estado y su dependencias, se hará por el respectivo Ministro de Estado. Para que exista transparencia en la selección del personal es idóneo, que las propuestas por la institución interesada, en este caso el hospital, mande a la oficina nacional de servicio civil, quién es la encargada de la calificación de la propuesta; una terna, es decir enviar tres diferentes candidatos para su elección.

Debido a que no se cuenta con los recursos necesarios para la capacitación del personal, es idóneo que se practique una capacitación en el trabajo, ésta consiste en que el personal aprenda mientras contribuye a los propósitos o actividades de la institución. Por ejemplo una rotación de puestos.

Visión: planificar y ejecutar actividades coherentes y acordes a las necesidades de nuestros pacientes, íntimamente relacionados con los recursos disponibles, financieros y materiales. El desafío es mejorar la calidad de nuestros servicios, aumentando nuestra cobertura, basado en los principios de equidad y eficacia.

Misión: como rector del sector salud y en cumplimiento de su mandato constitucional de conducción, regulación, gerencia y vigilancia del mismo, propiciará la movilización y orientación social de recursos, y la prestación de estos servicios de salud hacia la población en general, y principalmente a los grupos poblacionales mas postergados del país, con criterio de solidaridad, subsidiariedad, equidad y calidad.

Estrategias de trabajo

- a) Formulación de las políticas, planes y proyectos de salud en el ámbito nacional.
- b) Diseñar o proponer la metodología para la formulación de planes, programas y proyectos de salud en el ámbito nacional y local
- c) Coordinar con los organismos de planificación nacional, con las distintas instituciones del sector salud y dependencia del Ministerio de Salud.
- d) Monitorear y evaluar el desarrollo de políticas, planes y programas formulados y aprobados por sectores.
- e) Formular opciones estratégicas con relación al financiamiento del sector salud.
- f) Participar en el desarrollo estratégico del modelo de prestación de servicios de salud.
- g) Colaborar con la gestión de la cooperación técnica nacional e internacional, sobre la base de las necesidades y prioridades institucionales que se establezcan.
- h) Participar en el seguimiento de proyectos de cooperación técnica y financiera para la consecución de recursos en apoyo a los programas institucionales.
- i) Otras funciones que le asigne el Despacho Ministerial.

Proyectos y programas. Entre los principales programas a nivel nacional y que el hospital lo contempla entre los planes prioritarios está: la pproyección de población para la República de Guatemala, proyección de población para el departamento de Chiquimula, diez principales causas de consulta en la Consulta externa en el año 2004, diez principales motivos de emergencia en el año 2004, diez principales causas de ingreso, diez principales causas básicas de mortalidad general, materna e infantil.

CAPITULO III

MARCO TEÒRICO

3.1 Diagnóstico administrativo

Sus raíces etimológicas del término permiten deducir su significado científico; día (a través) y gnosis (conocer). Por lo tanto se trata de “conocer a través o por medio de” a modo de definición de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada implicando el conocimiento a través del cual se detectan los signos alteraciones en la organización, en lo referente a las ciencias sociales implica determinación y caracterización de los hechos económicos, administrativos, políticos, culturales y sociales que denominan la realidad sobre la cual se pretende planear. Como resultado de la diagnosis se evalúa las tendencias y situaciones explicando los hechos, al proporcionar las pautas generales que incluyen los puntos principales y estrategias y los objetivos. Es decir el conocimiento de los síntomas del equilibrio de la organización, es la fase vital de las técnicas de planeación administrativa.

Es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos mas significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de la institución.

Se puede distinguir dos tipos de diagnósticos:

- El preliminar (primera aproximación a la situación problema)
- El resultante de un estudio sistemático.

Su importancia radica esencialmente en el grado de veracidad de una realidad determinada, encaminado a lograr tanto la sistematización de informaciones cuantitativas sobre la situación presente y sus tendencias, como precisar los obstáculos principales de la organización, deber ser una actividad constante en la organización; así sus resultados y conclusiones serán preliminares y se deberán enriquecer en forma permanente.

Proceso administrativo

En el siglo XIX se acostumbraba a definir la Administración en términos de cuatro funciones específicos : la planificación, la organización, la dirección y el control.¹

¹ James Stoner, Harol Koontz y Heinz Weihrich. Administración. (México: McGraw-Hill, 2000) p. 17

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el fin de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Proceso: es la forma sistemática de hacer las cosas. Subrayando el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que deseadas.²

En ocasiones, las cuatro funciones de la administración se pueden identificar con toda claridad en el ejercicio contemporáneo de la administración. Sin embargo, muchas veces, hay que buscar debajo de la superficie para identificarlas en ciertas actividades administrativas.

Se ha usado el término Gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ella.

Gerentes de primera línea o primer nivel. Son las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización. Estos dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes.

Mandos medios. En este nivel, se incluyen varios niveles de la institución, pues dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también las de empleados de operaciones. Su principal responsabilidad es la dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

Alta gerencia. Está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno.

² Ibíd. p. 25-25.

3.2 Planificar: los administradores piensan con anticipación en sus metas y acciones, y se basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

Los planes: presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Siendo guía para:

- a) Que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos;
- b) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos
- c) el avance hacia los objetivos puedan tomar medidas correctivas.

Pasos para Planificar:

- Elegir las metas de la organización
- Establecimiento de metas para las divisiones, departamentos, etcétera. de la organización.
- Establecer programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Las relaciones y el tiempo son muy importantes para las actividades de la planificación, pues esta produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, contando para ello con los recursos actualmente disponible.

La planeación es importante, debido a que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.

La planeación supone asimismo, y en forma destacada, innovación administrativa; tiende un puente entre el punto de esta y aquel otro donde se desea ir. La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede saber con plena certeza cuales serán el ambiente externo e interno, e incluso la próxima semana y mucho menos de los años por venir.

Planificación: la planificación es una de las fases de mayor importancia dentro de todo un proceso, en ella radica la base para el éxito o fracaso de cualquier organización.

“Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten: 1) Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; 2) Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos, y 3) que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser satisfactorio.

Dentro de la planificación se entretajan componentes como lo son: objetivos, políticas, estrategias, programas y presupuestos, que permiten detallar completamente su función.

Conocidos también como metas, son los fines hacia los cuales se dirige la actividad de una organización.

3.2.1 Misión: se refiere al propósito amplio que la sociedad espera, sirve a la organización. Los administradores eficaces manifestarán la misión de su organización en términos de las condiciones que, cuando se realicen, aseguren la supervivencia de la organización. Quiénes son sus clientes y qué espera de ellos.

3.2.2 Visión: se refiere a un estado o condición futura que, cuando se alcance contribuye al cumplimiento de la misión. Una visión es relativamente, más que concreta y específica como objetivo.

3.2.3 Objetivos: son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo la finalidad de la planeación, sino el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

3.2.4 Estrategias: las estrategias muestran una dirección unificada e implican un despliegue de desempeños y recursos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa con sus objetivos, puesto que esta es la tarea de un gran número de programas de sustentación mayores y menores.

Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas etc. Que son necesarios para seguir un curso de acción determinado.

3.2.5 Políticas: surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados, constituyendo una orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen ineficazmente sus funciones al tener un sentido distinto de los principios generales o maneras de comprender, guiar o canalizar el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Son de guía para la acción y sirve para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

3.2.6 Procedimientos: consiste en narrar descriptivamente, ordenada cronológica y secuencial, las operaciones, acciones o actividades, que a cada puesto de trabajo le compete ejecutar y como las debe realizar.

- a) Determinar cual es el puesto y dependencia que le corresponde inicialmente el procedimiento y dentro de lo posible, cual es el paso o actividad final donde concluye el procedimiento.
- b) Determinar las actividades que le corresponde realizar a cada puesto o unidad administrativa en procedimiento que se requiere describir.
- c) Describir las actividades por puesto o por unidad administrativa.

3.3 Organización: la organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa o institución, en una forma tal que puedan alcanzar los objetivos de la misma, de manera eficiente. Es un sistema o patrón de cualquier grupo de relaciones, en cualquier clase de operación.

El propósito básico de la función administrativa debe diseñarse a través de un organigrama para determinar quien realizará las diferentes tareas y quien será responsable de los resultados, asimismo para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tener redes de

toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Existen dos tipos de organización: la organización formal e informal. La organización formal es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

Organizar: proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

Otro aspecto es buscar a personal nuevo para que se unan a la estructura de las relaciones. Esta búsqueda se conoce como integración de personal.³

Organización: implica establecer una estructura intencional de papeles, que las personas de una empresa deben desempeñar. La organización implica: 1) Determinación de actividades requeridas para lograr meta, 2) La agrupación de esas actividades a un administrador, 3) Delegación de autoridad para llevarlas a cabo, 4) La provisión de coordinación de actividades, autoridad e información, tanto horizontal como verticalmente en la estructura de la organización.

3.3.1 Jerarquía: las líneas autoridad están claramente definidas, el contar con un número pequeño de elementos facilita enormemente la labor de delegación y asignación de tareas, de igual manera la certeza del cumplimiento de las decisiones tomadas y de las instrucciones emanadas de la Junta Directiva.

3.3.2 Organigrama: documento que identifica las funciones de cada uno, los empleados reconocen a su jefe inmediato por las indicaciones dadas al momento de su contratación o en el propio ejercicio de sus funciones, y a su vez establecen la diferencia entre una orden y una instrucción que les fuere dada.

³ Ibíd. Pág. 36-38

3.3.3 Delegar: es muy diferente a solo participar, ya que es otorgar autoridad a otra persona para desempeñar ciertas actividades, permitiendo al empleado tomar ciertas decisiones por cuenta propia y ser responsable por esa decisión. Los gerentes lo utilizan para manejar con eficacia las exigencias de una mayor carga de trabajo.

Cuanta autoridad se debe delegar: depende de varios factores como: Tamaño de la organización y su cultura organizacional, importancia de la obligación o la decisión, complejidad de las tareas, cualidades de los empleados.

Como delegar debidamente: Aclarando las asignaciones, especificando que margen de decisión tendrán los empleados, permitiendo que los empleados participen, informar a otros que se ha delegado, estableciendo canales de retroalimentación.

3.3.4 Coordinación: como resultado del pequeño número de empleados, las relaciones interpersonales son claras y buenas, lo que facilita la coordinación entre las secciones o áreas. Los requerimientos de información, materiales y suministros entre las secciones se logra sin ningún tipo de dificultades.

Gerentes generales y gerentes funcionales: esta clasificación depende del alcance de las actividades que administran. Con frecuencia, una organización se describe como un conjunto de funciones. En este sentido, una función es un conjunto de actividades similares.⁴

El gerente funcional sólo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas.

El gerente general dirige una unidad compleja, por ejemplo, una compañía, una subsidiaria o una división de operaciones independientes. Este gerente es responsable de todas las actividades de esa unidad.

⁴ James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert. Administración. (Colombia: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996) p. 316-317

Es muy importante tener presente que tanto los gerentes generales como los gerentes de funciones planifican, organizan, dirigen y controlan relaciones, con el tiempo. De nueva cuenta, la diferencia radica en el alcance de las actividades que supervisan.

División del trabajo: es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento.

Un buen manejo de las áreas funcionales de la empresa logra la eficiencia en la administración de la misma, lo que repercute en la productividad, buen servicio. La teoría de Geral F Cavanagh dice: "Ninguna institución humana puede sobrevivir mucho tiempo sin un consenso sobre lo que está bien y lo que está mal, esto nos ayuda a conocer nuestras fortalezas y nuestras debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la empresa.

Las funciones: son las labores que deben desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo, o puestos de los distintos departamentos de la organización

3.4 Integración: integrar es obtener y articular los elementos humanos, materiales y financieros que la organización y la planificación señalan como necesarios y la planificación señalan como necesarios para el funcionamiento de un organismo social.

Las personas y las organizaciones

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente, pues las primeras preocupaciones surgieron con los filósofos griegos antiguos. Weber formuló la hipótesis de que la organización podía destruir la personalidad individual con la imposición de reglas y procedimientos capaces de despersonalizar las relaciones entre las personas.

Con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida en que tengan éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán. Cuando crecen, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. Estas personas, al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principio conformaron las organizaciones. Esto hace que los objetivos organizacionales se alejen de modo gradual de los objetivos individuales de los nuevos participantes.

Los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Incluso después de reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales por los que luchan, y muchas veces se valen de la organización para alcanzarlos.⁵

La interacción entre personas y organizaciones es un tema dinámico y complejo que puede ser visto desde diversas perspectivas. Barnard hace una distinción interesante entre eficiencia y eficacia en cuanto a los resultados de la interacción de personas y organizaciones.

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad, la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus, del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia.

Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y lo que no es equitativo. Algunos psicólogos denominan a esto contrato psicológico.

Todo contrato presenta dos partes fundamentales: el contrato formal y escrito relacionado con el cargo que va a desempeñar, contenido del trabajo, horario, salario y el contrato psicológico. Expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación.⁶

Principios de la integración: los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúna los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. La provisión de los elementos administrativos deben proveerse a cada miembro de un organismo los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su

⁵ Ibíd. Págs. 108-109

⁶ Ibíd. Págs. 113-113.

puesto. Este principio hay que considerar que un trabajador puede desempeñar su puesto eficientemente, que aunque no conozca su puesto con precisión al adiestrarlo sistemática y constantemente mente alcanza la eficiencia en menos tiempo.

3.4.1 Reclutamiento y selección: el reclutamiento y selección de candidatos es llevado a cabo por la administración y en casos especiales por los propios médicos. La determinación de las plazas y de sus funciones son producto de las necesidades por el crecimiento. La contratación del personal, en su mayoría, es por las referencias y experiencia de cada uno.

3.4.2 Inducción: cada elemento nuevo del hospital es presentado con todos los demás, se le indica oralmente cuales serán las funciones a desempeñar, su ubicación dentro de la organización y la responsabilidad que asume.

3.4.3 Desarrollo y capacitación: no existe un plan formal de capacitación y desarrollo de habilidades de los elementos del hospital. Se fundamenta la actitud, en que los médicos son especialistas en una rama de la medicina, son profesionales de trayectoria, las enfermeras y personal asistencial en su mayoría tiene experiencia laboral.

3.5 Dirección: es una función muy importante de los administradores ya que esta implica el proceso de influir el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo. Al trabajar a favor de las metas, un administrador debe tomar en cuenta la dignidad de las personas en su integridad. La dirección tiene seis principios básicos para la realización eficaz y eficiente de las tareas.

Principios de la dirección:

- a. Armonía de Objetivos o Coordinación de Intereses, Logro de objetivos
- b. Impersonalidad de mando: El mando surge como una necesidad de la organización para alcanzar los objetivos
- c. Supervisión directa: apoyo y comunicación de la dirección hacia los subordinados
- d. Vía de la Jerarquía: Respetar los canales de comunicación establecidos por la organización de manera que al transmitir una orden sea a través de los niveles

jerárquicos para evitar fuga de responsabilidad y conflictos al debilitar la autoridad de los supervisores y pérdida de tiempo

- e. Aprovechamiento del Conflicto: El conflicto es un problema que obliga a buscar soluciones.

Dirigir: implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas.

3.5.1 Motivación: sin la decidida colaboración de los subalternos, una actividad por bien definida y planificada que este no podrá alcanzar sus objetivos.

La motivación humana

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que lo origina es el

mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- a) El comportamiento es causado.
- b) El comportamiento es motivado
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

3.5.2 Liderazgo: la diferencia entre un gerente y un líder radica en la capacidad que tiene el líder de influir en otros para que con sus acciones logren mas allá de los que dicha autoridad formal le permite y la capacidad para otras funciones administrativas. Un líder debe contar con rasgos de liderazgo, como inteligente, carismático, confiable, , decidido entusiasta , valentía, confianza en si mismo, ímpetu, deseo de ser líder, honradez e integridad, conocimientos relativos al trabajo.

3.5.3 Toma de decisiones: el proceso de toma de decisiones se puede resumir en identificar el problema, elegir una solución, evaluar la eficacia de esta. La toma de decisiones es un proceso no un acto de escoger una alternativa

Proceso de la toma de decisiones

- a. Identifica el problema. Discrepancia entre el estado presente y la condición que se desea.
- b. Identificar criterios de decisión. Es lo mas importante en la toma de decisiones ya que son los factores importantes en una decisión

- c. Asignar valores a los criterios: Es adjudicarle un valor de 10 al criterio mas importante y a partir de ese parámetro asignarle valores al resto
- d. Desarrollar alternativas: Evaluar cada alternativa y compararla con los criterios y valores establecidos con anterioridad.
- e. Elegir la mejor alternativa. Elegir la mejor alternativa entre las enumeradas
- f. Analizar alternativas. Evaluar la alternativa dando por hecho que hemos determinado todos los valores pertinentes para la decisión la ponderamos correctamente.
- g. Elegir una alternativa. Hemos identificado la alternativa que obtuvo la calificación mas alta.
- h. Implementar alternativa. Poner en practica una decisión, incluye transmitirla a la persona que se verán afectadas por ella, así como conseguir el compromiso de estas.
- i. Evaluar la eficacia de la decisión. Ver si se ha corregido el problema si se produjo el resultado deseado.

3.5.4 Comunicación

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la combinación. La comunicación implica transferencias de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.⁷

Para la perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: dato, información y comunicación.

- a) Dato. Registro de determinado evento o suceso.
- b) Información. Conjunto de datos con determinado significado.
- c) Comunicación. Información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse.

En el proceso de comunicación están presentes cinco elementos fundamentales:

- a) Emisor o fuente. Persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario.

⁷ Ibíd. Pág. 87-87.

- b) Transmisor o codificador. Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuada y esté disponible en el canal.
- c) Canal. Parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.
- d) Receptor o decodificador. Equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- e) Destino. Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

Dado que el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, es común que se presenten ciertos ruidos, es decir perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos.⁸

Aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, etcétera. No debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etcétera. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones.⁹

Clima organizacional: el concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organización (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

La adaptación varía de una persona otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una manera de definir salud mental es

⁸ Ibíd. Pág. 87-88

⁹ Ibíd. Pág. 95-95.

describir las características de las personas con mentalidad sana. Estas características básicas son:

- a) Sentirse bien consigo mismas
- b) Sentirse bien con respecto a los demás
- c) Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Cuando tienen un grado de motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etcétera. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento. Hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etcétera, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.

Atkinson desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

- a) Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- b) Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- c) Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
- d) Los cambios en el ambiente que se perciben originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.

- e) Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.¹⁰

Cultura de la organización: sistema de significados compartidos en una organización y que determinan en gran medida la forma de actuar de los empleados”. La cultura refleja la visión, misión de la organización e influye en la estructura de la empresa ya que los valores que predominan pueden sustituir a las reglas y reglamentos.

Como evaluar la cultura organizacional. Según la identidad de los miembros, énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, integración de unidades, control del comportamiento de los empleados, tolerancia al riesgo a que los empleados no le teman a los riesgos, criterios para las recompensas en base al desempeño del empleado, tolerancia al conflicto y como los empleados ventilan los problemas, orientado hacia los medios y fines, como la gerencia se orienta hacia los resultados en lugar de los procesos, enfoque de sistemas abiertos como la organización vigila los cambios y el entorno y como y por que responde a ello.

3.6 Control

Proceso de control

- Establecimiento de normas y métodos para medir el desempeño.
- Por medio de la observación personal, informes orales y escritos .
- Medición del desempeño con fundamento en la previsión. Los estándares del desempeño han sido creados con la función de la planificación para comparar el desempeño real con un estándar(objetivos, metas, indicadores), determinando el tamaño de la discrepancia que existe estableciendo un rango de variación que son los parámetros aceptables de variación entre el desempeño real y el estándar.
- Tomar las medidas administrativas para corregir las desviaciones. Ya sea en forma inmediata o básica, las medidas correctivas inmediatas corrigen un problema enseguida con el propósito de rectificar el desempeño y las medidas correctivas básicas determinan como y porque se han desviado el desempeño y a partir de ahí corregir la fuente de la desviación.

¹⁰ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. (México: McGraw-Hill, 1985) p.103, 471-474.

La variación es resultado de un estándar poco realista muy grande o muy pequeño, donde se establecen estándares de desempeño, mide los resultados presentes, y compara estos resultados con las normas establecidas para tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control.¹¹

3.6.1. Tipos de control

Control anticipado. La dirección puede implementar controles antes de la actividad y es el más deseable evitando los problemas que se esperan ya que está dirigido al futuro evitando los problemas en vez de remediarlos más adelante.

Control Concurrente. Sucede en el transcurso de la actividad, su forma más conocida es la supervisión directa resolviendo problemas cuando se van presentando.

Control de retroalimentación. Ocurre al finalizar la actividad y es el tipo de control que goza de más popularidad, el problema radica que cuando el gerente utiliza la información ya es muy tarde y el daño está hecho. Los administradores miden el desempeño real, lo comparan con las normas e identifican y analizan desviaciones. Pero para poder hacer las correcciones necesarias deben desarrollar entonces un programa de acción correctiva e instrumentarlo a fin de alcanzar el desempeño deseado.

Cualidades de un sistema eficaz de control

Permite cerciorarse de que las cosas ocurren conforme a lo planeado diseñándolo para las tareas y personas específicas a las que están destinadas a servir. Para que los controles respondan con eficiencia y eficacia deben de ser exactos, oportuno, económico, flexible, ajustándose a los planes y puestos, fáciles y claros, con criterios razonables, colocación estratégica, hincapié en la excepción, varios criterios, que se ajuste a la cultura organizacional, económicos, y las medidas correctivas necesarias.

Anteriormente se ha llevado a cabo investigaciones por parte de estudiantes del Centro Universitario de Oriente en 1998, una Auditoría Administrativa donde se llegó a la conclusión de que el Hospital no contaba con un plan específico donde se plasmaran los

¹¹ Ibid. Pág. 36-37.

objetivos y una estructura de soporte para su cumplimiento, entre ellos: construir un muro perimetral, colocar portones y garitas de control, pasar la sala de emergencias al edificio nuevo, quitar el anfiteatro, colocar mas personal en la sala de emergencia, atender consulta externa en hora vespertina, optimizar los medicamentos en sala de emergencia, establecer un procedimiento para retiro de cadáveres, incrementar el personal de limpieza, separar el incinerador de placentas del área de maternidad, mejorar el sistema eléctrico, establecer un manual de funciones, establecer un procedimiento financiero para optimizar los recursos del estado, crear un departamento de recursos humanos, adquirir un equipo computarizado para el establecimiento del Sistema de Información gerencial SIG, aumentar las especialidades médicas, realizar un inventario físico del equipo, llevar un control de habilidades y capacidades del personal, mantener y reparar el parque infantil, hacer una planificación anual y darla a conocer por escrito al personal por escrito, crear un organigrama, definir los objetivos, crear un manual de organización, crear un programa de capacitación, motivar al personal, implementar sistemas de control, establecer políticas para la integración de personal, identificar las líneas de mando para que el mando no se centralice en el director y se delegue.¹²

¹² Edwin Pacheco Salazar. Auditoria Administrativa del departamento de Servicios administrativos o general del hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio. (Chiquimula, Guatemala, 1998) p. 45-49

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de resultados del diagnóstico administrativo del Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio, de Chiquimula, permite establecer la situación administrativa actual determinándose lo siguiente.

4.1 Planificación

4.1.1 Visión

El Ministerio de Salud establece la visión, misión, objetivos, planes, políticas, procedimientos, estrategias, que rigen a la red hospitalaria entre el cual se encuentra el Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio de Chiquimula, y sobre esta base la dirección, administración y jefes de cada unidad establece la planificación de actividades propias del hospital, así como, los objetivos, procedimientos y políticas necesarias para realizarlos.

Los comités que funcionan en el hospital se reúne una vez por semana para planear las actividades que se van a realizar durante el trimestre, y evaluándose semestralmente los resultados obtenidos, sin embargo, los objetivos que se ha fijado el hospital no se cumplen ya que la mayoría del personal desconoce la visión, misión, objetivos, estrategias, políticas y procedimientos de la institución y del hospital..

El 93% de los empleados manifestó no conocer la visión del hospital, y el 7% tiene una versión distinta de lo que es la visión, considerándola que es prestar un buen servicio, con calidad y una mayor cobertura. El ministerio de salud la define como Planificar y ejecutar actividades coherentes y acordes a las necesidades de nuestros pacientes, íntimamente relacionados con los recursos disponibles, financieros y materiales. El desafío es mejorar la calidad de nuestros servicios, aumentando nuestra cobertura, basado en los principios de equidad y eficacia.

4.1.2. Misión

El 91% de los empleados desconoce la misión del hospital y no se encuentra establecida por escrito dentro del hospital alejándose del objetivo principal que es dar un servicio con calidad. Es importante recalcar que al ingresar al hospital y en el transcurso de su relación laboral como empleados por contrato o con plaza presupuestada no se les da a conocer por escrito, ni existe actualmente un documento donde se encuentre la misión y visión del hospital, sin embargo el 9 % la define como “ Prestar un buen servicio, con calidad y una mayor cobertura. El Ministerio define la Visión como rector del sector salud y en cumplimiento de su mandato constitucional de conducción, regulación, gerencia y vigilancia del mismo, propiciará la movilización y orientación social de recursos, y la prestación de estos servicios de salud hacia la población en general, y principalmente a los grupos poblacionales mas postergados del país, con criterio de solidaridad, subsidiariedad, equidad y calidad. Para alcanzar la misión es necesario que todos los integrantes del hospital conozcan los objetivos estratégicos plasmados en los estatutos, con la finalidad de hacerlos parte de su cultura organizacional.

4.1.3 Objetivos

El 95% de las personas entrevistadas conoce algunos de los objetivos, mientras que el 5% desconoce dichos objetivos. Lo anterior refleja, nuevamente la falta de participación activa en las actividades estratégicas. Las acciones encaminadas al logro de los objetivos, exigen un proceso de participación activa de sus miembros.

4.1.4 Estrategias

En relación con las estrategias que se diseñan para orientar la realización de los objetivos propuestos el 96% manifestó desconocerlas, reflejando con ello que los planes operativos no han sido difundidos al personal.

4.1.5 Políticas

El 96% del personal comentó desconocer las reglas, normas, líneas de mando del hospital, provocando llegadas tardes y ausentismos del personal, deficiencias en la ejecución de una actividad ya que hay la suficiente delegación a los mandos medios, como por ejemplo los subordinados acuden sin necesidad ante el director para que les solucionen los problemas. Lo anterior refleja la debilidad en la administración estratégica de la institución, pues, las políticas se establecen de tal forma que guíen las acciones del personal que forma parte del

hospital . Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados, constituyendo una orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen ineficazmente sus funciones al tener un sentido distinto de los principios generales o maneras de comprender, guiar o canalizar el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Son de guía para la acción y sirve para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

4.1.6 Procedimientos

No obstante al existir una manual de funciones y procedimientos, el 96% de las personas entrevistadas y encuestadas, desconoce la existencia del mismo no sabiendo con exactitud sus funciones y el proceso que lleva la realización de las actividades que realiza desaprovechando de esa manera los recursos con que cuenta.

4.2 Organización

No cuenta con un manual de organización que oriente las actividades y simplifique el trabajo, que mejore la comunicación entre la dirección y el resto del personal al tener en forma escrita un marco referencial que facilite la coordinación y control de las actividades .

Si bien se cuenta con un organigrama que no ha sido actualizado y un manual de funciones y procedimientos donde se indica quien es el jefe inmediato y los subordinados, el mismo no se aplica al no tener definido la línea de mando, en función del jefe inmediato, sobrecargando funciones al director y jefe de recursos humanos y obstaculizando el buen desempeño al darse una confusión respecto de la asignación de actividades, el 93% de los encuestados manifestó que al no autorizar un permiso el jefe inmediato, si lo van a pedir al director, el cual al darlo le quita autoridad a los mandos medios.

4.2.1 División

Según el 52% de los entrevistados indicó que no existe una equitativa división del trabajo desconociéndose las funciones y responsabilidades de cada tarea asignada, generando descontento entre los empleados.

4.2.2 Delegación

El 98% de los encuestados manifestó que muchas de las decisiones solo son tomadas por la dirección sin consultar o solicitar sugerencias al resto de empleados que va ser afectado con esa decisión. Al resolver el director todos los problemas que se presente le quita autoridad a los mandos medios el 2% considera que las obligaciones y responsabilidades son delegadas únicamente en forma verbal, lo que puede ocasionar disonancia en el conocimiento de las actividades que desempeña cada integrante administrativo.

4.2.3 Coordinación

De acuerdo con el 52% de los encuestados, no hay una coordinación de las actividades, al no haber una comunicación formal y a la cual se le de un seguimiento y los controles respectivos. Provocando un clima organizacional desfavorable, una mala distribución del trabajo, mala interpretación de la forma de la ejecución de la actividad.

4.3 Integración

El 86% de los entrevistados y encuestados reveló que el reclutamiento y selección de personal durante años ha sido de carácter político o por recomendaciones, donde el director no selecciona en forma técnica y sin pasar por oposición en algunos casos, no cumpliendo a cabalidad los componentes de dicho proceso.

El tiempo máximo de prueba, donde se evalúa al personal de recién contratación es de seis meses, donde el director manda un informe con tres copias a la Oficina Nacional de Servicio Civil adjunto al formulario NR-95-0.01, pero en ningún momento hay una sistematización de su evaluación, ni los parámetros para medir su desempeño, si el director ya aprobó su estancia como servidor publico dentro del hospital aunque no se haya evaluado a la persona, solo se llena los formularios de que esta conforme con el trabajo que esta realizando el empleado nuevo, pero no existe formularios, ni pruebas de evaluación.

4.3.1 Descripción

Se considera que las actividades asignadas a los individuos que forman la organización en la parte administrativa, son consideradas parcialmente adecuadas. Sin embargo la asignación de actividades se hace de forma verbal.

4.3.2 Reclutamiento

El 96% de las personas encuestadas nos comentó que el medio que se utiliza para el reclutamiento de personal es de aspecto político y cambia cada cuatro años, y de estos muy pocos se quedan para plaza presupuestada y 80% son por contrato.. Dentro de la asociación se realizan contratos individuales para realizar tareas temporales. Para ser contratados temporalmente deben ser especializados preferentemente, en el área de trabajo a desempeñar. Por ser una organización, en términos de personal, ningún integrante actual puede ascender a puestos de mayor jerarquía por su capacidad si tiene una participación activa con el partido político electo.

4.3.3 Selección

El 98% de los encuestados afirmó que el puesto de dirección, es un cargo de confianza que no tiene que ser llevado a oposición, al mismo tiempo los otros puestos son seleccionados por el director y se manda a la ONSEC para ser evaluados, de estos los candidatos que hayan llenado los requisitos mínimos que establece la ley de servicio civil en los artículos 54,55,56, regresan nuevamente al director para que el elija quien ocupará el cargo, en otras ocasiones se escoge directamente sin necesidad de oposición solo con la autorización del director.

El departamento de recursos humanos cuenta con el perfil del puesto, como guía de los requerimientos mínimos que debe llenar el ocupante, no así con material para una selección adecuada.

4.3.4 Inducción

El 98% de las personas entrevistadas y encuestadas manifestó que no existe una inducción al momento de ingresar al hospital y conocer como debe desempeñar sus labores. La ley del servicio civil establece seis meses de prueba como máximo, a las personas que ingresan por primera vez. Normalmente una persona con experiencia en ese puesto es la encargada de capacitar al nuevo empleado con un intervalo de tiempo no determinado que dura desde un día hasta tres meses.

No se cuenta con un manual de inducción para el nuevo empleado, que reduzca el tiempo de aprendizaje, repetición de información, familiarice con la institución, y sirva de fuente

de apoyo para consultas posteriores y capacitaciones. A si mismo le indique paso a paso en forma general, las actividades que debe desarrollar dentro de la organización. Es importante que al personal se le de reinducción dentro de la organización con el propósito reforzar sus actividades.

4.3.5 Capacitación

El 52% indicó que no existen capacitaciones conforme a las funciones de sus trabajo. El 48% revelo que las capacitaciones que se les da son de carácter general, que las imparte la jefatura de salud, en cuestiones sobre epidemias, emergencias, etc. No existe una planificación para realizar capacitación constante y de acuerdo a las necesidades existentes en el cargo.

La capacitación permanente es una herramienta básica para cualquier cambio, ya que va desde cambiar la manera de trabajar y ser mas eficiente hasta la manera de comportarme con el resto de personal.

4.4 Dirección

La búsqueda de la mejora administrativa es un factor importante en las actividades del director, que se logra por medio de un clima organizacional favorable, un personal motivado e informado y cuando influye mas hay de su línea de autoridad. Lo anterior da impulso a las acciones administrativas de renovación con enfoque de gestión, entendiéndose lo anterior como lo relacionado a lograr la elevación del desempeño del personal bajo su cargo, con el mínimo esfuerzo, poco recurso humano y económicos.

4.4.1 Motivación

Según el 95% del personal manifestó no se encuentra motivado a cumplir los objetivos, debido a que no existe la comunicación suficiente para coordinar las actividades diarias, sobrecargando las funciones de algunos puestos y no encontrando un incentivo para cambiar.

4.4.2 Liderazgo

Según el 88% la actual dirección es democrática al impulsa a los subordinados a realizar las tareas de manera dinámica y participativa en la propuesta de mejoras a los procesos administrativos actuales, para plantear problemas, soluciones, y comprometer a cumplir los

programas y objetivos a realizarse. El problema radica en que no se da a conocer por escrito al personal y no establece el control para el cumplimiento de los objetivos y es por un periodo de cuatro años, después se pierde el seguimiento y la comunicación fluida y clara entre los que integran el grupo de trabajo administrativo.

En relación a la comunicación establecida entre la dirección y personal administrativo, se determinó que presenta debilidades, debido a la falta de participación activa del personal que ya tiene su plaza.

4.4.3 Toma de Decisiones:

El 98% de los empleados no toma decisiones, y el 2% corresponde a ordenes directas del director y el Jefe de Recursos Humanos. La mayoría de personal antiguo y la cultura organizacional existente es de acomodarse y tomar riesgos y adquirir responsabilidades y a esto se adjunta que antiguos directores no les tomaban en cuenta al personal para la toma de decisiones.

4.4.4 Comunicación:

Según el 55% de los empleados la comunicación no es fluida y se hace tanto verbal como escrita

4.5 Control

El 52% expuso que no existen controles internos que evalué el desempeño del personal, por ejemplo en el caso de los médicos y enfermeras el único control para evaluar su desempeño es, si un paciente se queja de una mala intervención, utilizando para verificar el procedimiento la carpeta del paciente, que va de acuerdo a los criterios de cada doctor y no en normas generales de seguir para medir la eficiencia del mismo, no solo en medidas de curación sino de tiempo y trato al paciente; las radiografías son archivadas de acuerdo a la fecha en que se realizó la toma de rayos X, provocando que no se encuentren con facilidad la radiografía si la persona no recuerda la fecha.

Carencia de un proceso de control que pueda utilizar el director, jefe de recursos humanos, administrador, gerente administrativo y financiero, para medir los resultados de los subordinados en general incluyendo a los médicos. Lo que aplica el director es

verificación de resultados sobre tareas asignadas verbalmente y en planes de corto plazo. Sin seguir un patrón que oriente para establecer en que grado se logran los resultados.

No se cuenta con un manual de seguridad industrial que prevea futuros riesgos, observándose que no hay el abastecimiento y mantenimiento de extintores de incendio, así como la capacitación del personal para ser utilizados en caso de emergencia para proveer al trabajador y usuarios de un ambiente seguro.

La reparación y mantenimiento de áreas verdes, instalaciones, vehículos, están descuidadas debido a los pocos recursos con que cuentan.

Es notoria la falta de seguridad por parte de policías nacionales o un guardián, ya que el policía que están en la entrada de la sala de emergencia es para verificar el ingreso de pacientes por ataques con armas de fuego y no para cuidar de las instalaciones y de la seguridad de sus usuarios.

El área donde esta ubicado el bunker, calderas, no esta cercado, ni señalado con avisos de restricciones de paso, colocando en una situación de riesgo a los usuarios del hospital.

Es importante hacer notar que el control que se ejerza sobre las tareas administrativas debe realizarse con base a parámetros de medición, previamente establecidos, que orienten a encontrar posibles desviaciones y la forma de corregir dichas desviaciones.

4.5.1 Medición del desempeño

Según 98% de las personas entrevistadas no existe un control para medir el desempeño administrativo. Lo que provoca que cualquier actividad que se realice no se evalúe con el objeto de conocer el rendimiento de cada persona. Por lo tanto, no se establece ningún resultado de evaluación de puestos .

Es parte de la función de dirección establecer parámetros que permitan medir el desempeño de los subordinados o colaboradores, con el propósito de detectar desviaciones y establecer recompensas.

CONCLUSIONES

A partir del estudio realizado en el HOSPITAL MODULAR CARLOS MANUEL ARANA OSORIO se ha llegado a las siguientes conclusiones.

1. El Ministerio de Salud establece la visión, misión, objetivos, planes, políticas, procedimientos, estrategias, que rigen a la red hospitalaria entre el cual se encuentra el Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio de Chiquimula, pero el personal administrativo lo desconoce.
2. La planificación de las actividades de emergencia, gestión administrativa, hospitalización, consulta externa y la elaboración del plan operativo anual del Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio de Chiquimula se realiza con la participación de los jefes de las diferentes áreas administrativas, pero no se da a conocer por escrito al resto de los empleados, por lo que tienden los empleados a no seguir los procedimientos correctos para realizar dichas actividades. Como en el caso de la emergencia y consulta externa que queda a criterio del doctor a donde pertenece su caso. El personal médico no tiene establecido quienes son los médicos de turno en caso de una emergencia, sino que son los mas allegados a la dirección y quienes quieren colaborar que toman la responsabilidad.
3. Según los encuestados la organización no funciona eficazmente debido a que la estructura organizativa refleja problemas relacionados con jerarquía, división del trabajo, coordinación y no existe una política de mando debido a que la dirección no delega autoridad en acciones administrativas a los mandos medios.
4. No se tienen las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la salud de los empleados ya que no se atiende las medidas de higiene y seguridad en los lugares de trabajo según el reglamento general sobre higiene y seguridad en el trabajo. Ya que hay un alto riesgo de una explosión al manejar bunker, planta eléctrica, generadores de luz, calderas etc, como ha ocurrido en años anteriores que hubo un incendio. Al no contar con personal

de vigilancia ya que el que esta en sala de emergencia es para reportar si hubo mano criminal o no en su ingreso al hospital, el hospital, pacientes han sido victimas de robos, durante la noche.

5. Hay deficiencias en la integración de personal al hacerse incorrectamente el reclutamiento, selección, inducción y capacitación, ya que se realiza en una forma no técnica y sin oposición. No existe un manual de inducción al puesto que permita al nuevo empleado familiarizarse con la institución y el cargo que desempeñará. No existe programas de capacitación constantes que permitan motivar al empleado.
6. La dirección no tiene un estilo de liderazgo que coadyuve a lograr los objetivos repercutiendo en un clima organizacional desfavorable a la institución ya que no cuenta con un programa de motivación constante, que permita dar seguimiento a las necesidades de cada cargo y que sirva de motivación a los empleados. La comunicación no es fluida entre empleados y jefes y en su mayoría es informal lo que tiende a malas interpretaciones de las instrucciones u objetivos deseados.
7. La mayoría de encuestados afirma que no existe controles establecidos formalmente para conocer la eficacia en la ejecución del trabajo.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las deficiencias detectadas en el Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio de Chiquimula, se recomienda las siguientes sugerencias de solución:

1. La dirección en coordinación con los jefes de cada departamento deberá desarrollar una evaluación de recursos y necesidades para realizar una planificación que permita la ejecución de actividades, estableciendo objetivos y políticas para el hospital, basado en la visión, misión y reglamentos del Ministerio de Salud.
2. Hacer un manual de organización e implementar el manual de funciones, dándolo a conocer por medio de un ejemplar en cada área, reuniones y capacitaciones.
3. Hacer un manual de inducción que pueda ser utilizado por empleados de nuevo ingreso y empleados ascendidos.
4. Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación para el logro de los objetivos y motivación del personal, siendo responsabilidad del departamento de recursos humanos pero involucrando a los jefes de cada área.
5. La administración deberá elaborar y velar por el cumplimiento de un manual de seguridad e higiene en el trabajo, que contenga (Obligaciones de los patrones y de los trabajadores su aplicación y vigilancia, condiciones generales de los locales y ambiente de trabajo, control sobre el mantenimiento y funcionamiento de motores, transmisiones, maquinaria y calderas, electricidad, sustancias peligrosas, servicios sanitarios, lavamanos, duchas y un control periódico y constante del posible peligro de incendio o explosión.
6. El reclutamiento de personal debe incluir fuentes internas y externas, seleccionándose con base en requerimientos del puesto y capacidad de la persona, utilizando evaluaciones y entrevistas para una mejor selección del personal., según modalidad de contratación.

7. La dirección en coordinación con los jefes de cada unidad deben medir el desempeño, por medio de informes y observaciones tomándose las medidas preventivas y correctivas anticipadas, concurrentes y de retroalimentación en forma sistemática y constante.

BIBLIOGRAFÍA

- Berganza Garza, Sandra. Estudio del proceso de planeación, reclutamiento y selección de personal de la empresa Papelera Internacional S. A., Río Hondo, Zacapa. Práctica Administración de Empresas II, Centro Universitario de Oriente: Universidad de San Carlos de Guatemala, 1998.
- Cerna Ramírez, Carlos Leonel. Diagnóstico administrativo y organización propuesta “hospital centro clínico de especialidades chiquimula. Cuarta Práctica de P.A.E. IV. Administración de Empresas , Centro Universitario de Oriente: Universidad de San Carlos de Guatemala, 1993.
- Chávez Zepeda, Juan José. Elaboración de proyectos de investigación. 2 ed. , Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala , 1994.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill, 1985.
- García Lemus , Adriana Aracely. Diagnóstico en las áreas: administrativas, mercadeo, producción y recursos humanos de la extensión de agronomía del Instituto”Adolfo V. Hall” de oriente finca petapilla, chiquimula, al 23 de Noviembre de 2001. Práctica Profesional Técnica, Centro Universitario de Oriente: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Guatemala, Congreso de la república de Guatemala. Constitución política de la república de Guatemala. Guatemala: Jiménez S. Ayala Editores, 1981.
- Guatemala, Congreso de la república de Guatemala. Código de Salud.(decreto 90-97) Guatemala: Jiménez S. Ayala Editores, 1997
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. México, McGraw-Hill, 2000.

- Méndez Álvarez, Carlos E. Metodología. diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 ed., Colombia: McGraw-Hill, 2002.
- Mondy, Robert; Wayne, R. Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall, 1983.
- Simula, Adrew y McKenna, John. Administración de recursos humanos. México:. Limusa, 1989.
- Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel. Administración. 6 ed., Bogota: Printice Hall, 1996.

APPENDICES

APÉNDICE A

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE "CUNORI" ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-PLAN FIN DE SEMANA

GUIA DE ENTREVISTA PARA DIRECTOR Y JEFES DE UNIDAD DEL HOSPITAL MODULAR CARLOS ARANA OSORIO

Los estudiantes de Administración de Empresas en su Practica Profesional Integrada, realizan la presente investigación para conocer la situación administrativa del Hospital Modular Carlos Arana Osorio, Chiquimula, rogamos su colaboración para contestar garantizando la confidencialidad de las mismas.

1. ¿Cual es su cargo en el Hospital?_____
2. ¿Cuál es la Misión del Hospital Modular Carlos Arana Osorio?_____

3. ¿Cuál es la Visión del Hospital Modular Carlos Arana Osorio?_____

4. ¿Con qué planes, y programas cuenta a corto y largo plazo para cumplir la misión y visión del Hospital Modular Carlos Arana Osorio?_____
5. ¿Cuáles son los objetivos para estos cuatro años y que estrategias se implementaran para alcanzarlos a pesar de los pocos recursos humanos y económicos?_____
6. ¿Cuáles son las políticas y normas establecidas dentro de la institución?_____
7. ¿Conoce el manual de funciones y procedimientos del Hospital?_____
8. ¿Conoce el personal administrativo el manual de funciones y procedimientos y cual es el proceso para ponerlo en práctica?_____
9. ¿Cómo es la cultura organizacional del hospital?_____
10. ¿En su ausencia quien toma las decisiones y asume la responsabilidad?_____
11. ¿Cuántas personas trabajan en el hospital?_____
12. ¿Cómo delega usted a su personal la toma de decisiones y responsabilidades?_____

13. ¿El personal tiene libertad para cambiar la forma en que se realizan las actividades y sugerir cambios a los procesos en general?_____
14. ¿Cuál es el proceso de selección para elegir y contratar un empleado?_____
15. ¿El personal de nuevo ingreso se somete a un período de adaptación para saber cuales son sus funciones y actividades y como debe desarrollarlas?_____
16. ¿Cuáles son los tipos de capacitación, donde se imparten, y con que frecuencia se capacita a los empleados administrativos y operativos?_____
17. ¿En qué forma motivan al personal del Hospital?_____
18. ¿Qué cualidades cree usted que debe tener un Líder en el área administrativa?_____
20. ¿Quiénes son los responsables de la toma de decisiones que afectan de Alguna forma el puesto que actualmente ocupa?_____
19. ¿Cuáles son los pasos que hace al tomar una decisión?_____
20. ¿Puede indicar algunos de los procesos y sistemas que se utilizan para que la comunicación sea fluida?_____
21. ¿Qué tipo de control se ejerce sobre el personal para que se cumplan los objetivos del hospital?_____
22. ¿Cómo mide la Dirección del desempeño del personal operativo y Administrativos?_____
23. ¿Si se realizan evaluaciones de desempeño al personal, cada cuánto tiempo lo hacen y quien es el responsable?_____

APÉNDICE B

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL HOSPITAL MODULAR CARLOS MANUEL ARANA OSORIO

Los estudiantes de administración de Empresas en su Practica Profesional Integrada, realizan una investigación para conocer la situación administrativa dependerá de la exactitud de sus respuestas, garantizando la confidencialidad de las mismas.

1. ¿Cómo planifica usted la realización de sus actividades a corto y largo plazo? _____

2. ¿Cuál es la misión del Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio. _____

3. ¿Cuál es la visión del Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio?

4. ¿Cuáles son los objetivos del Hospital? _____

5. ¿Conoce usted las estrategias que tiene el Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio, para alcanzar los objetivos de la Institución?

6. ¿Están establecidas de una manera clara y por escrito las políticas y normas dentro de la organización?
Cuáles pueden ser: _____

7. ¿Cuenta el hospital con un manual de funciones y procedimientos que defina formalmente la forma de ejecutar el trabajo _____

8. ¿Cuántas personas trabajan en el hospital y cuántas personas tiene a su cargo.

9. ¿Qué medio se utiliza para comunicarle las obligaciones y responsabilidades que le son delegadas?

Verbal_____

Escrita_____

Otros_____

10. ¿El personal tiene libertad para cambiar la forma en la que realiza las actividades y sugerir cambios a los procesos en general?
- a. Si_____ No_____
- b. En que momento_____
11. ¿Realiza la organización contratos a trabajadores por contrato o eventuales para realizar_____ actividades específicas._____
12. ¿Cómo se entero y cual fue el proceso para ingresar a trabajar al hospital?_____
13. ¿En que forma se le proporciono información y capacito para desempeñar bien su trabajo?_____
14. ¿Cuenta el hospital con un programa de capacitación constante para el puesto que desempeña._____
15. ¿Que tipo de capacitación necesita recibir para desempeñar bien sus funciones?_____
16. ¿En que forma son comunicados los cambios que sufren la Dirección y Administración?_____
17. En que forma se le motiva para que realice mejor su trabajo._____
18. Puede usted tomar decisiones y hasta que punto es responsable de esa decisión._____
19. ¿Quién y como evalúan su desempeño diario?_____

APÉNDICE C

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Guía de observación.

HOSPITAL MODULAR CARLOS MANUEL ARANA OSORIO

Observaciones a realizar sobre las condiciones en que se realizan las actividades por el personal administrativo del Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio en el año 2004?

Humano

1. Cantidad de personas en oficinas.
2. Como es su aspecto en su rostro
3. Su forma de vestir
4. Su forma de hablar con sus compañeros
5. La forma de hablarle al publico(pacientes, personal ajeno al hospital)

Instalaciones:

6. Eléctricas:_____
7. Iluminación: _____
8. Ventilación: _____
9. Mobiliario y equipo._____
10. Medios de comunicación_____
11. Medios de transporte_____
12. Personal de Vigilancia
13. Alarma contra incendios
14. Camas
15. Extinguidotes de fuego y si sabe utilizarlo el personal

Infraestructura:

16. Color de paredes_____.
17. Tipo de techo:_____.
18. Tipo de piso: _____.
19. Servicios sanitarios: _____
20. Estacionamiento:_____.
21. Tipo de material usado en construcción:_____
22. Ubicación en la ciudad
23. Vías de acceso

Observaciones adicionales: Existe un manual de Higiene y Seguridad_____

Lugar donde se hace la observación:_____.

Nombre del investigador:_____.

Fecha cuando se hizo la observación: _____

APÉNDICE D

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE OBSERVACIONES

- Ir de noche al hospital para ver la iluminación y seguridad del edificio.
- Preguntar sobre los el incendio
- Ver si el hospital cuenta con un muro perimetral, portones, garita de control, anfiteatro, planes de incrementar el personal de sala de emergencia y aumentar las especialidades medicas en estos últimos años, y si la emergencia se encuentra en el edificio nuevo.,
- Averiguar si tiene planes de atender consulta externa en hora vespertina, controles en el área de farmacia y rayos x y cual es el procedimiento de retiro de cadáveres, incremento del personal de limpieza y si está separado el incinerador de placentas del área de maternidad.
- Si cuenta con extintores, bomba de agua, alarma contra incendio, Como esta el sistema eléctrico
- Cuanto tiempo tiene de existir el departamento de recursos humanos y si existe un manual de funciones y controles que optimicen los recursos. Se llevar un Control de habilidades y capacidades del personal
- Existe un equipo computarizado para el establecimiento del Sistema de Información gerencial SIG _____
- Cada cuanto se realiza un inventario física del equipo, mantenimiento y reparación del parque infantil. _____
- Conoce por escrito todo el personal administrativo la Planificación anual, que modificaciones sugiere al organigrama, como definir los objetivos, existe un manual de organización, existe un programa de capacitación, como motivar al personal, implementar sistemas de control, establecer políticas para la integración de personal, identificar las líneas de mando para que el mando no se centralice en el director y se delegue

En 1994 se hizo un manual de Organización y Normas y Procedimientos de los departamentos de contabilidad y estadística y se llego a las siguientes conclusiones

- Falta de capacitación en cuanto a relaciones humanas
- Los departamentos no se encuentran rotulados
- Contabilidad y dirección se encuentran en la misma área
- No existe un manual de organización y Normas de procedimiento
- El mobiliario y equipo es antiguo y escaso

ANEXOS

ANEXO 1

Resultados representados en porcentajes de las encuestas y entrevistas realizadas a empleados administrativos del Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio.

VARIABLES	INDICADORES	SI	NO
PLANEACIÓN	Misión	9%	91%
	Visión	7%	93%
	Objetivos	4%	95%
	Estrategias	4%	96%
	Políticas	4%	96%
	Procedimientos	4%	96%
ORGANIZACIÓN	Jerarquía	7%	93%
	División	48%	52%
	Delegación	2%	98%
	Coordinación	48%	52%
INTEGRACIÓN	Reclutamiento	4%	96%
	Selección	2%	98%
	Inducción	2%	98%
	Capacitación	48%	52%
DIRECCIÓN	Motivación	5%	95%
	Liderazgo	88%	13%
	Toma de decisiones	2%	98%
	Comunicación	45%	55%
CONTROL	Tipos de Control	48%	52%
	Estándares	2%	98%
	Desempeño	2%	98%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

HOSPITAL MODULAR CARLOS MANUEL ARANA OSORIO

INFORME MENSUAL DE ABASTECIMIENTO, MANTENIMIENTO, REPARACIÓN DE EXTINTORES, TANQUES DE OXIGENO.

[illegible]

ANEXO 3

HOSPITAL MODULAR CARLOS MANUEL ARANA OSORIO

INFORME MENSUAL DE MANTENIMIENTO, REPARACIÓN DE LAS INSTALACIONES

[illegible]

ANEXO 4

HOSPITAL MODULAR CARLOS MANUEL ARANA OSORIO

INFORME MENSUAL DE ABASTECIMIENTO, MANTENIMIENTO, REPARACIÓN DE VEHÍCULOS, CALDERAS, PLANTA ELECTRICA, BUNKER.

[illegible]

ORGANIGRAMA ACTUAL

ORGANIGRAMA PROPUESTO

