

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO-
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO
DEL HOSPITAL MEMORIAL S.A.**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**SARA ESPERANZA RAMÍREZ GREGORIO
PATRICIA DEL ROSARIO RODRÍGUEZ PALMA
MYRA PATRICIA SANTOS CUELLAR
ÁNGEL ANTONIO REYES RAMÍREZ
BAYRON WALDEMAR SÚCHITE RAMÍREZ**

Al conferírseles el título de

TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHIQUMULA, GUATEMALA, JUNIO 2008.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO-**

RECTOR

LIC. ESTUARDO GÁLVEZ BARRIOS

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	MSc. MARIO ROBERTO DÍAZ MOSCOSO
Representante de Profesores:	MSc. GILDARDO GUADALUPE ARRIOLA MAIRÉN DR. BEJAMÍN ALEJANDRO PÉREZ VALDES
Representante de Graduados:	Ing. Agr. WALTER ORLANDO FELIPE ESPINOSA
Representante Estudiantil:	TAE. RENATO ESTEBAN FRANCO GOMÉZ
Secretario:	MSc. NERY WALDEMAR GALDAMEZ CABRERA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	Ing. Agr. FILIBERTO COY CORDÓN
Coordinador del Programa:	MSc. GILDARDO GUADALUPE ARRIOLA MAIRÉN

JURADO QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL

Presidente:	Lic. CARLOS LEONEL CERNA RAMÍREZ
Secretario:	Lic. RAÚL SOSA IPIÑA
Vocal:	MARCO AURELIO LANTÁN AGUIRRE



Ref. CCEE-ADE-004/2008
Chiquimula, 8 de noviembre de 2008

Honorable
CONSEJO DIRECTIVO
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Ciudad de Chiquimula

Honorable Consejo Directivo:

Por designación de ese organismo, procedí a revisar el Seminario de Integración Profesional, cuyo Informe final se intitula: **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL MEMORIAL S.A.**, realizado por los estudiantes: **SARA ESPERANZA RAMÍREZ GREGORIO, PATRICIA DEL ROSARIO RODRÍGUEZ PALMA, MYRA PATRICIA SANTOS CUELLAR, ANGEL ANTONIO REYES RAMÍREZ y BAYRON WALDEMAR SÚCHITE RAMÍREZ**, como requisito parcial para optar al título de **TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** a nivel de pregrado.

El objetivo del seminario fue establecer la situación administrativa actual del Hospital Memorial, y proponer alternativas que fortalezcan su mejor funcionamiento.

Habiéndose incorporado las enmiendas sugeridas por el Jurado que practicó la evaluación del Informe final, en mi opinión, satisface los requisitos exigidos mínimos.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme del Honorable Consejo Directivo.

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


Lic. Edgardo Alexander Calderón Guzmán
ASESOR

c.c. Archivo



PROVIDENCIA: CCEE-ADE-004/2008

**COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO- DEL CENTRO
UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA:** Chiquimula, ocho de noviembre de dos mil ocho.-----

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final del Seminario de Integración Profesional, intitulado: **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL MEMORIAL S.A.**, que para optar al título de **TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, presentan los estudiantes: **SARA ESPERANZA RAMÍREZ GREGORIO, PATRICIA DEL ROSARIO RODRÍGUEZ PALMA, MYRA PATRICIA SANTOS CUELLAR, ANGEL ANTONIO REYES RAMÍREZ y BAYRON WALDEMAR SÚCHITE RAMÍREZ.**

Con la opinión favorable de esta Coordinatura, atentamente pase a la Dirección, para que se sirva autorizar la impresión del informe de mérito.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

c.c. Archivo


Gildardo Guadalupe Arriola Mairén, CPA MS
COORDINADOR GENERAL





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, 10 de noviembre de dos mil ocho. - - -

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Edgardo Alexander Calderón Guzmán, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Coordinador General de Programa de Ciencias Económicas, se acepta el informe final del Seminario de Integración Profesional intitulado: **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL MEMORIAL S.A**, que como requisito parcial para optar al título de **TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** a nivel de pregrado, presentan los estudiantes: **SARA ESPERANZA RAMÍREZ GREGORIO, PATRICIA DEL ROSARIO RODRÍGUEZ PALMA, MYRA PATRICIA SANTOS CUELLAR, ANGEL ANTONIO REYES RAMÍREZ y BAYRON WALDEMAR SÚCHITE RAMÍREZ**, autorizándose su impresión.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso
DIRECTOR



c.c. Archivo

RESUMEN

En toda empresa es necesaria la aplicación de diagnósticos en forma sistemática, que permitan identificar las debilidades que afectan el desarrollo de sus actividades; por ello, en la presente investigación se consideró, conocer la situación administrativa actual del Hospital Memorial, y proponer alternativas que fortalezcan su mejor funcionamiento.

El estudio trata, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de administración, encontrar explicaciones a situaciones internas (desmotivación, saturación de tareas, etc.). Lo anterior permite contrarrestar diferentes conceptos de la administración en una realidad; en la investigación se analizó cada una de las variables, al 22 de abril de 2008.

De acuerdo a los datos recopilados y al análisis efectuado, se logró establecer entre los aspectos relevantes los siguientes:

En el estudio se consideró al director y personal que labora en el Hospital Memorial S.A.; para tal efecto, el trabajo de campo se realizó a través de la entrevista, la encuesta y la observación, por medio de los instrumentos aplicados para la recolección de información, obteniéndose el detalle del desarrollo de cada una de las variables del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) los cuales son aplicados empíricamente porque no poseen de forma escrita documentos que describan dicho proceso.

Al analizar los resultados se concluye, que la situación administrativa actual del Hospital Memorial S.A., posee un proceso de planificación débil, la visión y la misión no están plasmadas en ningún documento, los objetivos no están claramente definidos y las estrategias y presupuesto no son establecidos de manera formal.

En el proceso de organización, el hospital presenta debilidades, no cuenta con una representación gráfica acerca de su estructura, las funciones del personal son transmitidas de manera verbal porque no existe un manual que lo especifique, la coordinación es escasa y la autoridad y responsabilidad algunas veces se desconoce.

Con respecto al proceso de integración (reclutamiento, selección e inducción), no existe un procedimiento formal que establezca la forma de llevarlo a cabo, por no contar con departamento de recursos humanos que se encargue de esta tarea, por tal razón la contratación de personal se hace por medio de capacidad, y en algunos casos por experiencia.

En cuanto a la dirección, la motivación para el personal es muy limitada porque se practica solo con cierta parte del personal, en la cadena de mando la mayoría de los casos existe incertidumbre para obedecer una orden.

Sin embargo, se estableció que la supervisión se realiza diariamente para poder resolver cualquier problema que se presente, aunque ésta se realice de la forma antes descrita, no existe un método que especifique la forma en que se debe llevar a cabo.

En el proceso de control, aplicando los indicadores (monitoreo, procesamiento administrativo, medidas correctivas y tipo de control), se establece que cuenta con monitoreo, el cual consiste en buscar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución, mediante la identificación de los logros y debilidades. Así mismo, el hospital no posee un control de asistencia formalmente establecido.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Resumen	vi
Listado de cuadros	xii
Listado de figuras	xiii
Listado de gráficas	xiv
Introducción	1

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1 Antecedentes	2
1.1.2 Definición del problema	3
1.1.3 Sistematización	3
1.2. Justificación	3
1.3 Alcances y límites	3
1.3.1 Delimitación temporal	3
1.3.2 Delimitación institucional	3
1.4 Objetivo de la investigación	4
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2 Objetivos específicos	4
1.5 Tipo de investigación	4
1.6 Objeto de estudio	4
1.7 Operacionalización de variables	4
1.8 Fuente de datos	5

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIAL

2.1	Reseña histórica	6
2.2	Localización	6
2.3	Distribución del personal de la entidad	7
2.4	Descripción de puestos	7

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1	Fundamento conceptual	8
3.1.1	Origen y evolución	8
3.1.2	Diagnóstico administrativo	9
a)	Fundamentos	9
b)	Obtención de conclusiones	10
c)	Propuesta y plan de acción	10
3.2	Proceso administrativo	10
3.3	Planeación	11
3.3.1	Misión	11
3.3.2	Visión	12
3.3.3	Objetivos	12
3.3.4	Estrategias	13
3.3.5	Presupuesto	13
3.4	Organización	13
3.4.1	Estructura organizacional	13
3.4.2	Funciones	14
a)	Análisis de funciones	14
3.4.3	Coordinación	15
a)	Análisis de relaciones	15
3.4.4	Responsabilidad y autoridad	16
3.5	Integración	16
3.5.1	Reclutamiento	16
3.5.2	Selección	16
3.5.3	Inducción	17

3.5.4	Capacitación	17
3.6	Dirección	17
3.6.1	Motivación	17
3.6.2	Cadena de mando	18
3.6.3	Comunicación	18
3.6.4	Supervisión	18
3.6.5	Higiene y seguridad	19
3.6.6	Ambiente de trabajo	19
3.7	Control	19
3.7.1	Monitoreo	19
3.7.2	Procesamiento administrativo	20
3.7.3	Medidas correctivas	20
3.7.4	Tipos de control	20

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Planeación	21
a)	Visión	21
b)	Misión	21
c)	Objetivos	21
d)	Estrategias	21
e)	Presupuesto	22
4.2.	Organización	22
a)	Estructura organizacional	22
b)	Funciones	24
c)	Coordinación	24
d)	Responsabilidad y autoridad	25
4.3.	Integración	25
a)	Reclutamiento	25
b)	Selección	25
c)	Inducción	26
d)	Capacitación	26
4.4.	Dirección	27
a)	Motivación	27
b)	Cadena de mando	27
c)	Comunicación	28
d)	Supervisión	28

e) Higiene y seguridad	29
f) Ambiente de trabajo	29
 4.5. Control	29
a) Monitoreo	29
b) Procesamiento administrativo	30
c) Medidas correctivas	30
d) Tipos de control	30
 Conclusiones	31
Recomendaciones	33
Literatura consultada	35
Apéndice	36

LISTADO DE CUADROS

Contenido	Página
Cuadro 1	
Variables e indicadores	5
Cuadro 2	
Distribución del personal de la entidad	7

LISTADO DE FIGURAS

Contenido	Página
Figura 1	
Organigrama actual del Hospital Memorial S.A	23

LISTADO DE GRÁFICAS

Contenido	Página
Gráfica 1	
Nivel de conocimiento de las funciones del personal	23
Gráfica 2	
Forma de comunicar las funciones al personal	24
Gráfica 3	
Requisitos para la contratación del personal	26
Gráfica 4	
Períodos de capacitación enfermeras	27
Gráfica 5	
Nivel de comunicación dentro del hospital	28
Gráfica 6	
Supervisión al personal	28
Gráfica 7	
Personal monitoreado durante la jornada de trabajo	29

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el Hospital Memorial S.A. objeto de estudio, quien ofrece servicios médicos y de internación se cataloga como uno de los mejores hospitales de Chiquimula, lo que le permite lograr el incremento al máximo de la competitividad sobre la base de otorgar las facultades, establecer políticas, principios y procedimientos que conlleven al desarrollo de la iniciativa, creatividad y la responsabilidad de jefes y trabajadores, tomado de las bases del sistema de mejora continua que se proponen.

La investigación, se realizó desde un enfoque descriptivo que parte del hecho de que hay una cierta realidad que resulta insuficientemente conocida y al mismo tiempo relevante e interesante para ciertos desarrollos. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la realización del diagnóstico de acontecimientos actuales para conocerlos y que sirvan de base a experiencias futuras, está limitado por la calidad y cantidad de información que se recopile, la cual se expone y resume de una manera cuidadosa y luego se analizan minuciosamente los resultados a fin de predecir acontecimientos a corto, mediano y largo plazo.

El estudio consta de cuatro capítulos que están estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: Está formado por el Marco Metodológico, que conlleva el planteamiento del problema, definición del problema, sistematización, justificación, alcances y límites, objetivo de la investigación, tipo de investigación, objeto de estudio, operacionalización de las variables, y la fuente de donde se obtuvo la información.

Capítulo II: Consta del Marco Referencial, donde se presenta la caracterización del hospital y su filosofía.

Capítulo III: Muestra el Marco Teórico, lo que le da solidez a la investigación, donde se fundamentan los elementos del diagnóstico administrativo, que se utilizaron para llevar a cabo la investigación.

Capítulo IV: Consta del Análisis e Interpretación de los Resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

Las actividades que las empresas realizan deben estar guiadas por una eficiente planificación que permita tener claros los objetivos, estrategias y cursos de acción, tomando en cuenta que se debe seguir un orden específico y lógico, en el cual las tareas sean ejecutadas por el puesto y persona eficiente (capaz). En la integración de nuevo personal, deben existir procedimientos estructurados que logren un adiestramiento eficiente y conocimiento pleno de las tareas a realizar, permitiendo que se dirija y controle de mejor forma, obteniendo así un equipo adecuado para poder lograr las metas y objetivos propuestos.

El director del Hospital Memorial S.A. conociendo la importancia que tiene la administración para un mejor funcionamiento, no ha implementado objetivos claros y concretos que permitan lograr los resultados deseados; de la misma manera no existe coordinación en las actividades, no cuentan con estrategias formalmente definidas y los procedimientos no son los adecuados, mostrando una estructura organizacional débil, donde no se identifican claramente las líneas de autoridad y responsabilidad, dando origen a que el personal realice diversas tareas y exista desorden de mando por no contar con un manual de funciones, organigrama y reglamento interno para su formalización, este ambiente provoca poca motivación y falta de estandarización de actividades.

Todo lo anterior, se debe principalmente al poco interés en delegar autoridad y responsabilidad al personal de la entidad, existiendo por ello la centralización de actividades, ya que el administrador del mismo no ha aplicado formalmente el proceso administrativo en el mismo argumentando que no posee el tiempo necesario el recurso humano y económico para realizarlo.

Si tal situación continúa, posiblemente ocurran las siguientes consecuencias: subutilización de recursos, no se alcanzarían las metas establecidas, pérdida de clientes y de personal, incluso hasta la clausura de operaciones.

En este sentido, se realizó un diagnóstico administrativo en el Hospital Memorial S.A. para identificar los problemas que afectan el funcionamiento del mismo actualmente y buscar alternativas viables para poder solucionarlos.

1.1.2 Definición del problema

¿Cuál es la situación administrativa actual del Hospital Memorial S.A.?

1.1.3 Sistematización

- a. ¿Cómo se desarrolla el proceso de planeación?
- b. ¿Cuál es la estructura organizacional del Hospital Memorial S.A.?
- c. ¿Qué sistema de integración de personal se utiliza?
- d. ¿En qué forma se desarrolla el proceso de dirección?
- e. ¿Qué formas o medios de control se realizan en la administración?

1.2 Justificación

El diagnóstico administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de administración, encontrar explicaciones a situaciones internas (desmotivación, saturación de tareas, etc.). Lo anterior permite contrarrestar diferentes conceptos de la administración en una realidad.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación e instrumentos para medir la situación administrativa actual del Hospital Memorial S.A., a través de la aplicación de la encuesta, entrevista y observación, se busca conocer la planeación, organización, integración, dirección y control, que caracterizan y definen el proceso administrativo.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, sus resultados permiten encontrar soluciones concretas a los problemas administrativos que inciden en los resultados del Hospital Memorial S.A.

1.3 Alcances y límites

1.3.2 Delimitación temporal

La investigación analizó cada una de las variables, al 22 de abril del año 2008.

1.3.3 Delimitación institucional

La investigación se realizó considerando al propietario y personal que conforman el Hospital Memorial S.A.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.2 Objetivo general

Conocer la situación administrativa actual del Hospital Memorial S.A., y proponer alternativas que fortalezcan su mejor funcionamiento.

1.4.3 Objetivos específicos

- a. Determinar cómo se desarrolla el proceso de planeación.
- b. Identificar la estructura organizacional del Hospital Memorial S.A.
- c. Identificar qué sistema de integración de personal se usa.
- d. Establecer en qué forma se desarrolla el proceso de dirección.
- e. Identificar qué formas o medios de control se usa en la administración.

1.5 Tipo de investigación

La investigación, se realizó desde un enfoque descriptivo que parte del hecho de que hay una cierta realidad que resulta insuficientemente conocida y al mismo tiempo relevante e interesante para ciertos desarrollos. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la realización del diagnóstico de acontecimientos actuales para conocerlos y que sirvan de base a experiencias futuras, está limitado por la calidad y cantidad de información que se recopile, la cual se expone y resume de una manera cuidadosa y luego se analizan minuciosamente los resultados a fin de predecir acontecimientos a corto, mediano y largo plazo.

1.6 Objeto de estudio

La situación administrativa del Hospital Memorial S.A., por no estar definidos los niveles de autoridad y responsabilidad.

1.7 Operacionalización de variables

Para guiar el trabajo se plantearon las variables que responden a cada una de los objetivos, así como sus indicadores, los cuales se presentan en el cuadro siguiente:

CUADRO 1. VARIABLES E INDICADORES

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Determinar cómo se desarrolla el proceso de planeación.	Planeación	• Misión • Visión • Objetivos • Estrategias • Presupuesto	• Entrevista	• Guía de entrevista
Identificar la estructura organizacional del Hospital Memorial.	Organización	• Estructura organizacional • Funciones • Coordinación • Responsabilidad y autoridad	• Entrevista	• Guía de entrevista
Identificar qué sistema de integración de personal se usa.	Integración	• Reclutamiento • Selección • Inducción • Capacitación	• Entrevista • Encuesta	• Guía de entrevista • Cuestionario
Establecer en qué forma se desarrolla el proceso de dirección	Dirección	• Motivación • Cadena de mando • Comunicación • Supervisión • Higiene y seguridad • Ambiente de trabajo	• Observación • Encuesta	• Guía de observación • Cuestionario
Identificar qué formas o medios de control se usa en la administración	Control	• Monitoreo • Procesamiento administrativo • Medidas correctivas • Tipo de control	• Observación • Entrevista • Encuesta	• Guía de observación • Guía de entrevista • Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

1.8 Fuente de datos

Las fuentes directas o primarias fueron personal administrativo y de servicio de la entidad y las fuentes secundarias libros de texto relacionados con la teoría del proceso administrativo y la aplicación de las etapas del mismo.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Reseña histórica

Hospital Memorial S.A. fue fundado el 17 de marzo del año 2006, está conformado por el área administrativa, enfermeras, área operativa y farmacéutico, quienes trabajan atendiendo a las personas que les visitan, con diferentes enfermedades.

Hospital Memorial S.A., se crea por la iniciativa de dos personas, formando una sociedad anónima con el propósito de brindar a la sociedad chiquimulteca y del nor-orienté del país, la mejor atención, con personal altamente calificado en cada área, instalaciones cómodas y modernas, así también el mejor equipo quirúrgico, para satisfacer completamente las necesidades de los pacientes, y poder dar solución a diferentes problemas de salud que se presenten, sin tener que viajar a la ciudad capital.

Adicionalmente cabe mencionar, que cuenta con los servicios de pediatría, ginecología, medicina interna, urgencias y cirugías, asimismo posee servicio de internamiento con habitaciones semi-privadas a una tarifa de Q150.00, privadas a Q275.00 y especiales la cual su tarifa es de Q550.00, adecuándose cada una a las posibilidades y necesidades de los pacientes; actualmente cuenta con área verde, cafetería que brinda un ambiente cómodo e higiénico a los usuarios, la cual se encarga de proporcionar los alimentos a los pacientes como a las personas que los visitan.

Brinda asistencia médica las 24 horas del día, así mismo posee el servicio de ambulancia la cual está disponible para emergencias tanto en el departamento de Chiquimula como en el interior de la república.

En la actualidad, está asociado a varias aseguradoras que brindan beneficios para trabajadores de entidades privadas, las cuales son: Aseguradora General, Seguros El Roble y Red de Proveedores Negociados (RPN).

Entre las políticas del hospital es no permitir el ingreso de pacientes heridos con arma de fuego, para no arriesgar a las personas que se encuentran internas dentro del mismo.

2.2 Localización

Está ubicado en el kilómetro 171 carretera al municipio de Esquipulas del departamento de Chiquimula.

2.3 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA ENTIDAD

CUADRO 2

Área	Cantidad de personal
Administración	3
Enfermeras	8
Farmacéutico	1
Operativo	6
Total	18

2.4 Descripción de puestos

- a. **Administración:** Esta área la conforma el director, que se encarga de coordinar las actividades administrativas del hospital, con el apoyo del administrador que es el encargado de suministrar y velar por los recursos materiales y económicos necesarios para su funcionamiento, la secretaria se encarga de proporcionar la información correspondiente a las personas que requieran los servicios del hospital.
- b. **Enfermeras:** Sus funciones son asistir a los médicos en operaciones, tratamientos, y administrar los medicamentos a cada uno de los pacientes, monitoreo de la recuperación de cada uno y atender cualquier tipo de emergencia que se presente en el hospital.
- c. **Farmacia:** Su objetivo es proveer las medicinas que se le recetan a las personas que llegan a consultas médicas e internos, esto con la finalidad de que el cliente encuentre en un mismo lugar todo lo que necesita para recuperar su salud.
- d. **Operativo:** El personal operativo está compuesto por el chofer de la ambulancia, el guardián, personal de cocina y limpieza. El chofer es el encargado de trasladar a los pacientes en la ambulancia del hospital. El guardián vela por la seguridad del hospital, las cocineras son las encargadas de preparar la comida para los pacientes y para los acompañantes, ya que se cuenta con una cafetería, y el personal de limpieza, se encarga de mantener en óptimas condiciones las habitaciones de los pacientes como todas las instalaciones del hospital.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Fundamento conceptual

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboran en grupos, para alcanzar con eficiencia metas seleccionadas.

Características

- a. La administración se aplica en todo tipo de empresa.
- b. Es aplicable a los administradores en todos los niveles de una empresa.
- c. La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficiencia y eficacia.

3.1.1 Origen y evolución

Las actuales concepciones administrativas son las resultantes de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.¹

Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.

Las teorías y experiencias de Henri Fayol y de Frederick Taylor, marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia y la Administración Científica, que postularon ellos y continuaron sus discípulos. Esto viene a ser uno de los medios más efectivos para la tecnificación de las industrias nacientes en el presente siglo; dicha tecnificación ha influido grandemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación en el sector público.

La aplicación de la tecnología de la computación para la administración de la información y sistemas de apoyo de decisiones, ciertamente ha tenido un efecto en la manera en que los administradores desempeñan sus labores y en cómo se comportan las organizaciones.

En la actualidad el entorno externo sufre cambios acelerados y continuos que tienen muy diversos efectos en las organizaciones y sus estrategias administrativas hoy en día las organizaciones deben responsabilizarse ante la más extensa y diversa comunidad que ejerce influencia.

¹ Gilbreth Frank B. La Administración Científica. (Editorial Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales Madrid 2006), Pág. 25.

3.1.2 Diagnóstico administrativo

El diagnóstico administrativo es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución.²

El diagnóstico administrativo no es más que el análisis de los siguientes aspectos:

- a. De la estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control.
- b. De las funciones de cada uno de los órganos administrativos, que comprende al conjunto de actividades relacionadas entre sí que se necesitan llevar a cabo para lograr con los objetivos de la misma.
- c. De los procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones que se llevan a cabo para cumplir con cada uno de ellos.
- d. De facultades delegadas dentro del personal, así como la relación existente entre la ejecución de las funciones específicas de los puestos y el proceso de toma de decisiones.
- e. De comunicación y coordinación entre dos o más áreas para determinar la relación existente entre cada una de ellas.

Para realizar adecuadamente el diagnóstico administrativo, es necesario llevar un orden lógico para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información y cumplir con los objetivos deseados, difícilmente se podrán obtener si no existen parámetros de evaluación que indiquen los aspectos que se deben evaluar.

a. Fundamentos del diagnóstico administrativo

Se fundamenta en que todas las empresas deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución actual, de ello resulta, que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.

² Víctor Manuel Martínez Diagnóstico Administrativo, Procedimientos, Procesos y Reingeniería.(México 1998), Pág. 22.

Debe realizarse en forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran relacionados directa o indirectamente con él, además es necesario realizar análisis periódicos sobre las áreas objeto de estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente.

La información que se recoge debe ser lo más exacta posible, pues representa la base para las futuras conclusiones, la información deberá ser procesada y analizada con mucho cuidado pues de ella dependerán las posibles soluciones a los problemas detectados, es necesario indicar que cada fuente de información es variada y diferente en relación a la fuente original y que cada una de ellas agrega valor al analizarla y contribuye a la solución final.

En todo proceso de recolección de datos existe la información a sustituir, si se tiene a mano se procesa y analiza en forma inmediata, si no se cuenta con ella se crea, es decir se recopila de fuentes personales con información verbal directa y luego se ampara con fuentes legales y otros documentos del área afectada, para realizar en forma breve y rápida el análisis de lo recolectado que facilite la finalización del diagnóstico en el menor tiempo posible.

b. Obtención de conclusiones

Todas las etapas del diagnóstico administrativo están íntimamente ligadas, cada una de ellas puede producir conclusiones, aún antes de finalizar la recolección de los datos, y por simple observación al inicio del estudio dando resultados comprobados posteriormente por medio de la información.³

c. Propuesta y plan de acción

Es la sincronización del detalle de las acciones a tomar, tanto para llevar en orden la investigación, el análisis de la información y para tener la facilidad de soluciones posibles en la organización o reorganización que determina cuales fases son necesarias para una investigación real, qué áreas son afectadas en el estudio, qué objetivo se persigue, cuáles recursos son necesarios para el análisis, obtener conclusiones que permitan recomendar las posibles soluciones o alternativas para un mejor resultado, evaluando el tiempo necesario, sus costos, para la operación y la metodología a adoptar.

3.2 Proceso administrativo

Proceso administrativo, son las fases y etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración éstas se interrelacionan y forman un proceso integral.

³ José Antonio Fernández Arena, El Diagnóstico Administrativo, (Editorial Trillas, México 1973) Pág. 58

Para que una empresa funcione eficazmente, se debe contemplar y tener presente los propósitos y misión de la misma; que todos los empleados y todas aquellas personas dentro de la organización, conozcan el por qué de su labor. Para ello, el proceso administrativo da a conocer los pasos a seguir, y crear así un ambiente de trabajo en donde se propicie el mejor desempeño de las labores. El proceso administrativo consta de las siguientes etapas: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.⁴

3.3 Planeación

Todas las actividades realizadas por el ser humano deben ser primero planificadas, para luego llevarlas a cabo.

Cuando las actividades son planificadas adecuadamente, se aprovecha el tiempo y los recursos, se anticipa a situaciones futuras, atiende mejor los objetivos, fundamenta el control y el poder, soluciona problemas a corto y largo plazo. La planeación consiste en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

3.3.1 Misión

La misión de una empresa es la razón de ser de ésta; es el propósito o motivo por el cual existe, es lo que le da sentido y guía para no salirse del camino.

Para que una misión cumpla de la mejor manera su función de guía y dirección del negocio, ésta debe contener algunas características: debe ser amplia y, aunque suena contradictorio, debe ser concreta.

Una misión amplia, es aquella que permite, si así lo requiere, incluir nuevos o distintos productos o servicios, abarcar otros grupos o segmentos de clientes, satisfacer una necesidad de diferentes formas o ampliar las necesidades por satisfacer.

Una misión concreta limita la naturaleza y el carácter de la empresa para no perder de vista el mercado y el negocio en el que se está.

Toda empresa debe ser motivadora y posible. Es motivadora cuando es capaz de inspirar a todos los que trabajan en el negocio, cuando los impulsa a actuar hacia el logro de las metas. Pero debe de ser posible, ya que de lo contrario se puede convertir en una mera aventura inalcanzable y frustrante.

Las empresas que han tenido éxito, han sido aquellas en las que sus administradores se han tomado el tiempo para meditar profundamente en dónde están y hacia dónde deben dirigirse.

⁴ H. Koontz,; H. Wihrich, Administración una Perspectiva Global, (Editorial Mc. Graw Hill, USA: 1994), Pág. 611.

3.3.2 Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.⁵

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

La importancia de la visión es que nos dice hacia dónde nos dirigimos, qué queremos lograr, y sin visión, entonces no podríamos enfocar nuestras acciones. La visión es crítica para toda organización o empresa, y es necesaria para sobrevivir como organización y le da vitalidad.

La visión debe poseer las siguientes características: Debe ser clara, suficientemente específica para poder medir/evaluar los impactos de la organización. La visión debe ser positiva e inspiradora, que haga que los empleados la sientan suya y se motiven a trabajar para lograrla.

Es imprescindible tener la visión definitiva, ya que ella es la que nos ayudará en la toma de decisiones a medio y largo plazo. De todas formas, hemos de tener en cuenta que el mercado evoluciona rápidamente, con lo cual la empresa ha de irse adaptando con el tiempo.

3.3.3 Objetivos

Una empresa que no conozca o no tenga claro el objetivo que persigue, nunca sabrá a lo que se enfrentará en el campo en el cual se desenvuelve, un buen plan contribuye favorablemente al logro de los objetivos. Estos deberán ser conocidos y comprendidos por todos dentro de la organización para su mejor aplicación; se le debe cuantificar y estipular dentro de cierto periodo de tiempo y deberá ser flexible para enfrentar situaciones inesperadas durante y después de su ejecución. Los objetivos son la base de la planeación. Son los resultados futuros esperados que la administración busca. Las organizaciones tienen objetivos múltiples. Los objetivos establecidos y los reales son con frecuencia distintos. La administración enfatiza diferentes objetivos en diferentes momentos, dependiendo de la configuración del poder de la administración, los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

⁵ Jack Fleitman, Negocios Exitosos. (Mc Graw Hill, año 2000), Pág. 283.

3.3.4 Estrategias

La elaboración de estrategias en las organizaciones dará como resultado un panorama general para definir y lograr los objetivos de una organización y a la vez le brindará respuestas a la organización ante su entorno a lo largo del tiempo. La estrategia se define de la siguiente manera “es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de recurso necesarios para su cumplimiento”. Los planes estratégicos son diseñados para satisfacer las metas generales de la organización.⁶

3.3.5 Presupuestos

El presupuesto es un proceso de evaluación de proyectos que nos permite estimar el capital (cantidad de dinero) necesario para la ejecución de las actividades planificadas. A la vez permitirá hacer una comparación de las tasas de rendimiento y así por medio de un análisis determinar que tasa es la más conveniente. Es también una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos, pudiéndose llamar programa “en cifras”.⁷

3.4 Organización

Una de las etapas más importantes luego de haber planificado lo que se realizará dentro de la empresa, es organizar, en ella se llevará a cabo lo planificado, se analizarán los sistemas y métodos de trabajo, se efectuarán cambios necesarios en los procesos para la realización del trabajo. En la empresa es necesario que el personal que labore en una operación o equipo, conozca a cabalidad la función que realizará y la relación de funciones que se tendrá para el desempeño de la misma.

La organización puede definirse como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”

3.4.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional, se refiere a las relaciones relativamente fijas entre los puestos en una organización, esta permite facilitar la coordinación de actividades y controlar cada uno de los actos de los miembros que la integran.

Para la realización de las actividades y el control de la misma se debe tomar en cuenta los principios básicos en los que se refleja el carácter cambiante de las organizaciones, los mismos son utilizados como variables para el estudio del comportamiento organizacional.

⁶ H.Koontz, H.Wihrich, Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (Editorial Ultra, México: 2001), Pág. 130

⁷ Ibid Pág. 132.

División del trabajo: Quiere decir que en lugar de que una persona realice el trabajo, este se descompone en una serie de trabajos y cada paso es realizado por una sola persona, en estos principios se aprovecha con eficiencia la diversidad de las habilidades de los trabajadores.

Unidad de mando: Define que un subordinado solo debe depender de un superior a quien reporta directamente.

3.4.2 Funciones

Los manuales de organización, permiten conocer información detallada de la organización, contienen los antecedentes de la empresa, su legislación, las funciones, su estructura y atribuciones, asimismo contemplan lo relativo a los niveles jerárquicos, los canales de comunicación y coordinación y la descripción de la estructura de la empresa en el o los organigramas que la representan.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas por los gerentes profesionales.⁸

Hoy en día es muy importante para las organizaciones el uso de los manuales de funciones, orientan a los empleados, las instrucciones que se brindan son claras y definidas, fijan responsabilidades y son prácticos para que el empleado conozca el trabajo a realizar, así evitar la pérdida de tiempo en estarse repitiendo instrucciones.

a) Análisis de funciones

Comprende el estudio de las funciones asignadas al área objeto de estudio, así como las atribuciones y obligaciones que tienen que cumplir para el desempeño del trabajo. La base para este tipo de análisis la representa cada uno de los puestos de trabajo que integran la estructura organizacional, por lo tanto es importante verificar:

- a. Relación existente entre las funciones que se desempeñan en cada puesto de trabajo con los objetivos del área y si se encuentran normadas adecuadamente o simplemente se realizan en forma empírica.
- b. Duplicidad u omisión de funciones dentro del área en relación a los objetivos de la misma.
- c. Grado de complejidad y especialización que se necesita para realizar cada una de las funciones.

⁸ Welsch, Hilton & Gordon Presupuestos (Editorial Prentice Hall México 1990), Pág.10.

3.4.3 Coordinación

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de las áreas independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su área, a expensas de las metas de la organización. La coordinación es la esencia de la administración, por lo que representa una función específica de la administración. Sin embargo, es mejor concebirla como la esencia de la misma, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales.⁹

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

a) Análisis de relaciones

Comprende el estudio de la coordinación, comunicación y dependencia que existe entre los elementos integrantes de la organización en general y que se relacionan con el área objeto de estudio.

Los tipos de relaciones que se deben definir y evaluar son los siguientes:

- a. Entre los niveles jerárquicos que integran la estructura organizacional del área objeto de estudio.
- b. Entre el personal en general del área objeto de estudio con las otras áreas.
- c. Entre las funciones y los puestos de trabajo que integran el área.
- d. Entre los procesos generales de la organización que dependerá del área por lo menos, una de sus actividades componentes.

⁹H.Koontz y H. Wihrich, Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (Editorial Ultral, México: 2001), Pág. 180.

3.4.4 Responsabilidad y autoridad

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde a cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente.

3.5 Integración

La integración consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional, lo que se realizará por medio de la obtención de los elementos humanos necesarios, que cubran los cuadros teóricos establecidos por la planeación y organización. Esto incluye a todo lo que se refiere sobre la identificación de fuerza de trabajo, inventario de personas disponibles, el reclutamiento, la selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación, compensación y capacitación o desarrollo de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente las tareas programadas. Integrar es: “obtener y articular los elementos humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.¹⁰

3.5.1 Reclutamiento

Es la etapa que consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos que consta la estructura organizacional. Las empresas que posean una imagen pública favorable deberán tratar de atraer candidatos calificados para el desempeño de los puestos.

Fuentes de reclutamiento: Estas fuentes permiten atraer candidatos adecuados, dentro de estas están: búsqueda interna, anuncios publicitarios, recomendaciones de empleados, agencias publicitarias de empleos, agencias de empleados privadas, servicio de ayuda temporal, y otros.¹¹

3.5.2 Selección

Es la elección entre varios candidatos para optar por un puesto vacante dentro de una empresa. Para llevar a cabo el proceso de selección existen técnicas, procesos e instrumentos entre los que se pueden mencionar: entrevistas, pruebas, centros de evaluación, obteniendo así una selección que brinde buenos resultados de los candidatos que se elijan.

Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

Este proceso consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

¹⁰ Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda Parte. (Editorial Trillas, México 1985), Pág. 256.

¹¹ Robbins Stephen P. y Mary Coulter. Administración, sexta edición. (Editorial: Prentice), Pág. 345.

3.5.3 Inducción

En esta etapa se debe dotar a los nuevos empleados de la información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Las empresas deben contar con un programa de inducción que pueda dar a conocer características como: historia, productos, servicios, políticas y prácticas generales, así como su organización, los requerimientos, seguridad y otras disposiciones.¹²

3.5.4 Capacitación

Esta etapa se realiza con el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, ya que los programas de capacitación pueden ayudar a los empleados a aprender nuevas técnicas, habilidades y a motivarse a realizar las funciones familiarizándose para vencer dificultades posteriormente.

3.6 Dirección

Después de formular los planes, estructurar la organización, integrar el personal que formará parte de la organización, la cuarta función administrativa es dirigir, en esta se verá la forma en que los miembros ejecutan las acciones que les han sido asignadas y como les dirigen o influyen para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

La dirección se define como “un elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.”¹³

3.6.1 Motivación

La motivación tiene como base satisfacer las necesidades, ésta debe dar a los empleados condiciones adecuadas de trabajo, un ambiente agradable, recompensas que puedan aumentar su productividad y tratar de cubrir las necesidades básicas tanto de ellos como de la organización. Según Abraham Maslow “las necesidades están íntimamente relacionadas con la motivación”, las clasifica en cinco grupos en orden descendentes así: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización.

Es por ello que los administradores utilizan varios motivadores, los cuales inducen al individuo a alcanzar un alto desempeño. Entre las técnicas especiales de motivación encontramos:

¹² H. Koontz y H. Wihrich, Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (Editorial Ultral, México 2001), Pág. 374

¹³ Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda Parte. (Editorial Trillas, México 1985), Pág. 305

Dinero: ya sea bajo forma de salario, pago a destajo o cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía todo lo demás que se le puede brindar a la gente a cambio de su desempeño.

Participación: es un medio de reconocimiento que apela a la necesidad de asociación y aceptación, generando en los individuos una sensación de logro.

Calidad de la vida laboral (CVL): utilizado como un medio para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la productividad, así como para justificar salarios más elevados.

3.6.2 Cadena de mando

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando) surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal.

3.6.3 Comunicación

Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros, involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado al receptor. Por medio de la comunicación, el administrador podrá estar bien informado, en donde dicha información será necesaria para la ejecución de las funciones y actividades administrativas de una forma eficaz.

El flujo de la comunicación en la organización procede de la siguiente manera:

- a. Comunicación Descendente: esta fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.
- b. Comunicación ascendente: circula de subordinados a superiores continua por la jerarquía organizacional.
- c. Comunicación cruzada: incluye el flujo horizontal de información, entre personales de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.¹⁴

3.6.4 Supervisión

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes. Consiste en que el superior observe las actividades de sus subordinados, es por ello que se considera que gran parte del trabajo que ejecutan los gerentes de nivel inferior es supervisión, este realiza la supervisión consultando a la vez con sus trabajadores lo que ayuda a que él, evalúe y corrija desviaciones que puedan surgir.

¹⁴ Koontz, H.; Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (Editorial Ultral, México 2001), Pág. 588-596

3.6.5 Higiene y seguridad

Existen factores externos al individuo, del medio ambiente físico del trabajo que ejercen sobre el desempeño y las actitudes tales como la iluminación, el ruido, la música y la ventilación. Una condición para el desempeño eficiente en la industria es la seguridad misma. Los accidentes, se deben en parte a deficiencias del ambiente laboral corregibles y por otro lado a ciertas actitudes del empleado.

3.6.6 Ambiente de trabajo

Es todo aquello que rodea externamente una organización o un sistema. La organización al mantener transacciones e intercambio con su ambiente, permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya internamente en lo que sucede en la organización. A medida que este análisis organizacional comenzó a ser fuertemente influido por los enfoques de sistemas abiertos, aumentó el énfasis en el estudio del medio ambiente como base para la comprensión de la legitimidad y eficacia de las organizaciones.

Se conoce como el macro ambiente, o ambiente genérico lo que ocurre directa o indirectamente a todas las organizaciones. Está constituido por un conjunto de condiciones, estas condiciones son fenómenos ambientales que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí.

3.7 Control

Esta última fase del proceso administrativo, es la que nos permite medir, determinar y comprobar la eficacia de la planificación, la organización y la dirección a la vez permite tomar medidas correctivas a tiempo sobre los problemas que surgen en los diferentes departamentos. La persona que controla debe poseer amplio conocimiento de lo controlado y debe de contar con autoridad suficiente para la toma de decisiones. Es de importancia que todas las organizaciones se basen en los principios necesarios que corresponden al control de la empresa de igual forma a los referentes del control de los elementos humanos, para el buen desarrollo de las actividades. Robert J. y otros, describen que los principios básicos del control ayudan a alcanzar las metas propuestas por la empresa.¹⁵

3.7.1 Monitoreo

El propósito de establecer puntos estratégicos de control es vigilar las actividades de trabajo que se realizan, e informar de cualquier desviación en relación con las normas, una tarea esencial es detectar oportunamente desviaciones potenciales y reales de los planes predeterminados, para que se pueda emprender una acción correctiva.

¹⁵ Robert J. Thurant, Robert C Klekamp, Daniel W Geeding, Principios y Aplicaciones de Administración. (Editorial Lemusa), Pág. 615.

3.7.2 Procesamiento administrativo

El sistema de control o procesamiento administrativo dentro de una empresa tiene por objeto facilitar los elementos tradicionales del control, los cuales son: el establecimiento de normas de comportamiento, la supervisión de estas normas, la evaluación del comportamiento con estas normas y por último la acción correctiva para las desviaciones de las normas. Es por ello que se dice que estos sistemas son preventivos y correctivos, por aportar beneficios por su cumplimiento, por descubrir y corregir desviaciones de metas o normas preestablecidas conforme se avanzan las actividades de la organización.

3.7.3 Medidas correctivas

La función administrativa de control esta económicamente justificada si se toman medidas para corregir desviaciones potenciales o reales de los planes, este es el elemento final del proceso de control y para su empleo el gerente debe de determinar claramente el problema o los problemas reales que causan las desviaciones, analizarlos y escoger entre ellos para corregir estas desviaciones.

3.7.4 Tipos de control

Los gerentes pueden implementar controles, ya sea antes de comenzar una actividad, mientras esta se encuentra en marcha o después que la misma ha terminado. Dentro de los diferentes tipos de controles están:

Control preventivo o anterior a la acción: intenta prevenir los problemas previstos, se le denomina con ese nombre porque se realiza antes de la actividad en cuestión. Está dirigido hacia el futuro.

Control concurrente: se realiza al mismo tiempo que una actividad se esta desarrollando, cuando el control se aplica durante la realización del trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes que estos se vuelvan excesivamente costosos.

Control correctivo o posterior a la acción: se realiza después de que la actividad ha llegado a su término.¹⁶

¹⁶ Robbins Stephen P. y Mary Coulter. Administración, Sexta Edición. (Editorial: Prentice Hall), Pág. 563.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados se obtuvieron a través de trabajo de campo realizado en el Hospital Memorial S.A., utilizando como técnicas principales de recolección de datos, la observación, la entrevista y la encuesta dirigidas al director y personal que labora en dicho hospital, donde se analizaron las cinco fases del proceso administrativo: Planeación, organización, integración, dirección y control.

4.1 Planeación

Según los resultados obtenidos se establece que en el Hospital Memorial S.A. no tiene planeación formal, pues las actividades se realizan empíricamente sin basarse en ningún elemento antes mencionado; es necesaria la implementación de esta fase del proceso administrativo en dicho lugar para poder alcanzar resultados que beneficien de una forma positiva al hospital.

a. Visión

El director del Hospital Memorial S.A. indicó que la visión no está formalmente establecida por escrito en el mismo señalando el valor que esta posee ante un mundo global de cambios constantes donde debemos promover de manera específica lo que pretendemos llegar a ser en el futuro y de esta manera unificar esfuerzos para alcanzar su cumplimiento.

b. Misión

Según la entrevista realizada al director se determinó que el Hospital Memorial S.A. no posee definida la misión, aunque se nos indicó que la tiene definida de forma empírica; por el contrario el personal del mismo no la conoce, siendo esta una debilidad en la entidad, ya que se desconoce la función o tarea básica de la misma; es de suma importancia implementarla para saber cual es el propósito del hospital y así lograr un mejor desempeño de las tareas realizadas.

c. Objetivos

Los resultados indican que el Hospital Memorial S.A. no posee objetivos definidos ni plasmados por escrito, señalando la importancia de los mismos, orientando con ellos los planes principales de la misma y satisfaciendo las necesidades del medio en que actúa.

d. Estrategias

El Hospital Memorial S.A. no tiene definidas formalmente sus estrategias, aunque las tareas se llevan a cabo conforme a lo que el director le indica al personal, pero éste no tiene claro lo que se pretende lograr en determinado tiempo, siendo esto de suma importancia, para mejorar la formulación de objetivos, evaluar cuidadosamente antes de hacer la elección y considerar los riesgos implicados y establecer de esta manera los propósitos básicos adaptando los recursos necesarios para lograr lo que se proyecta.

e. Presupuesto

El Hospital Memorial S.A. elabora un presupuesto anual, en el cual están contemplados los instrumentos de trabajo, salarios del personal y gastos varios (teléfono, agua, luz, etc.), lo que es muy importante para llevar un mejor control de la administración de recursos dentro del mismo, conociendo los diferentes tipos de presupuestos y aplicándolos de manera adecuada para correlacionar la planeación y permitir delegar autoridad sin pérdida de control, teniendo un mejor orden que permita determinar qué capital será gastado, por qué y dónde, ejecutando los planes dentro de los límites del presupuesto.

4.2 Organización

En cuanto a la organización en el Hospital Memorial S.A, se analizaron los siguientes indicadores:

- a. Estructura organizacional
- b. Funciones
- c. Coordinación
- d. Responsabilidad y autoridad

El hospital posee estructura organizada de manera empírica, sin embargo el personal aplica esta etapa del proceso administrativo, situación que beneficia al funcionamiento en las labores del mismo.

También se determinó que existe centralización en la toma de decisiones de parte del director, lo cual provoca una sobrecarga de trabajo para él, por ende, una limitante para el logro de los objetivos deseados.

Con respecto a la división de trabajo, cada miembro del personal posee funciones distribuidas de acuerdo a sus conocimientos, estas son dadas en forma verbal por no tener un manual por escrito.

a. Estructura organizacional

Se estableció que el Hospital Memorial S.A. no cuenta con un organigrama y se pudo observar que la jerarquización de puestos actualmente se encuentra de la siguiente manera:

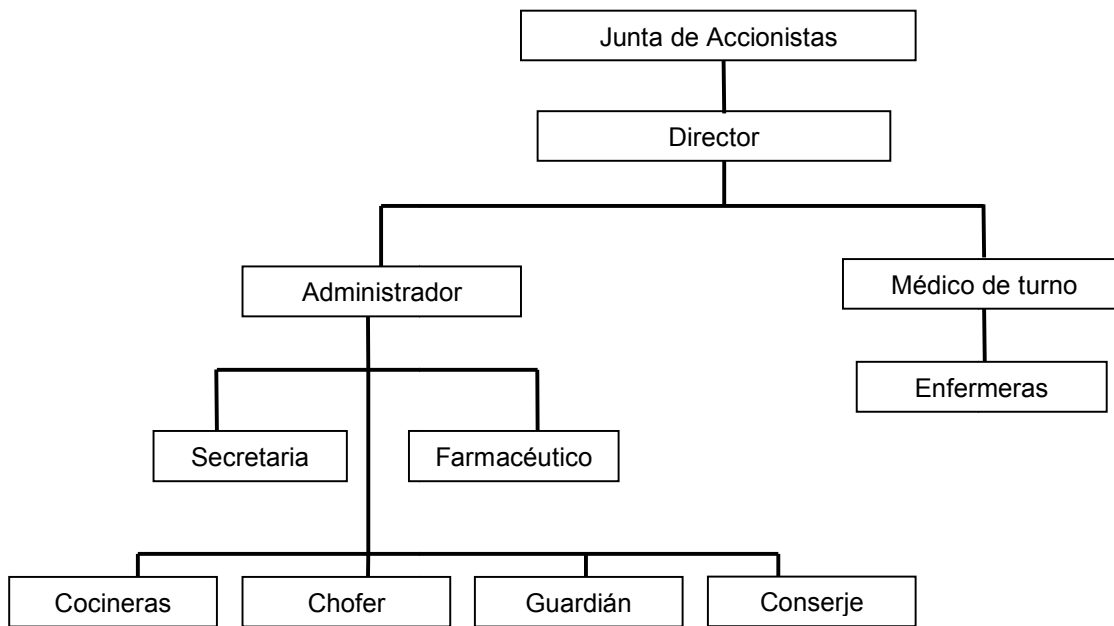
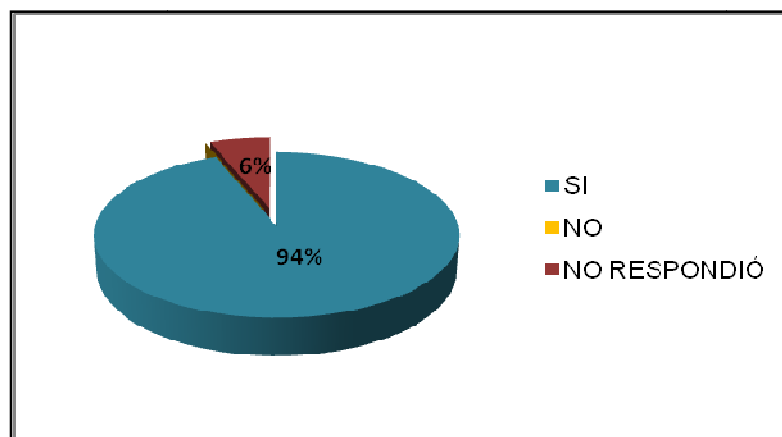


FIGURA 1. ORGANIGRAMA ACTUAL DEL HOSPITAL MEMORIAL S.A.

Fuente: Elaboración propia

Como lo refleja este organigrama el director es el que se encarga de la supervisión de todas las áreas dentro del mismo, pues no delega autoridad a otra persona para que se ocupe de esta tarea, creando inconveniente al momento de surgir una emergencia en caso de que él no se encuentre dentro del hospital, ya que todo el personal está limitado a tomar decisiones sin su autorización.



GRÁFICA 1: NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL.

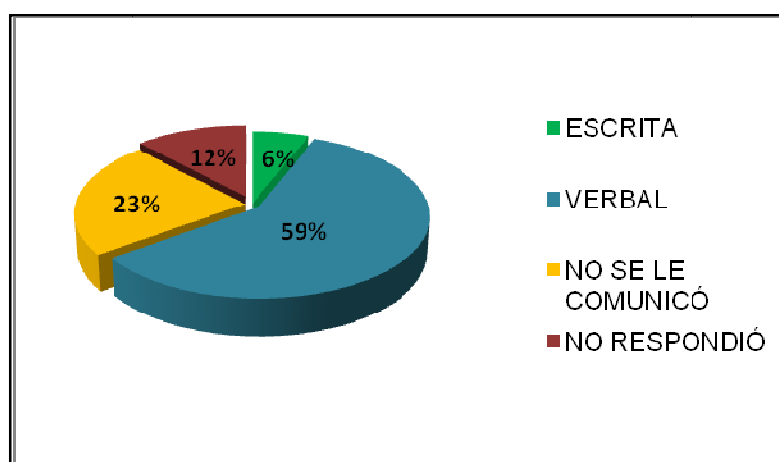
Fuente: Elaboración propia

El análisis indica que el 94% del personal conoce las actividades que debe desarrollar, sin embargo como se indica anteriormente no existe limitación en sus tareas, por lo que se observó que en ciertas áreas se da la duplicidad de las mismas.

b. Funciones

Las funciones en el hospital se encuentran distribuidas de acuerdo a la capacidad profesional que poseen el personal, contando con médicos especializados para cada uno de los servicios que presta, así como enfermeras profesionales que prestan los servicios, secretaria y personal operativo.

Los resultados del personal y del director hacen hincapié, en que el hospital tiene definido las labores que debe realizar cada miembro del personal, además colaboran en otras áreas cuando se les solicita.



GRÁFICA 2: FORMA DE COMUNICAR LAS FUNCIONES AL PERSONAL

Fuente: Elaboración propia

Según el trabajo de campo realizado en el Hospital Memorial S.A., se obtuvo que el 59% del personal le han sido comunicadas sus funciones verbalmente, el 6% de forma escrita, no especificando el tipo de documento utilizado para comunicar sus funciones dentro de su puesto de trabajo y el 23% no le fueron comunicadas.

c. Coordinación

La importancia de aplicar este indicador de manera formal en el proceso administrativo del Hospital Memorial S.A., contribuirá con una mayor coordinación, sin duda a que las tareas sean desarrolladas eficientemente.

Según el estudio realizado en dicho hospital, el director está de acuerdo con la coordinación que se tiene para desarrollar las tareas, en caso de que algún miembro del personal tenga problemas para su desempeño, solicitan ayuda a sus compañeros y éstos están dispuestos a proporcionar el apoyo necesario.

d. Responsabilidad y autoridad

Se estableció que la mayoría del personal del Hospital Memorial S.A. tiene conocimiento sobre sus responsabilidades, pero de manera empírica y de la misma forma respetan la autoridad que tienen sus superiores

4.3 Integración

Considerando que el personal que labora en el Hospital Memorial S.A. es parte esencial para la empresa por ser ellos quienes llevan a cabo el desarrollo de todas las actividades, se determinó que existe integración de personal, sin embargo para que ésta sea más efectiva es importante tomar en cuenta una serie de aspectos relevantes para hacer la contratación de personal.

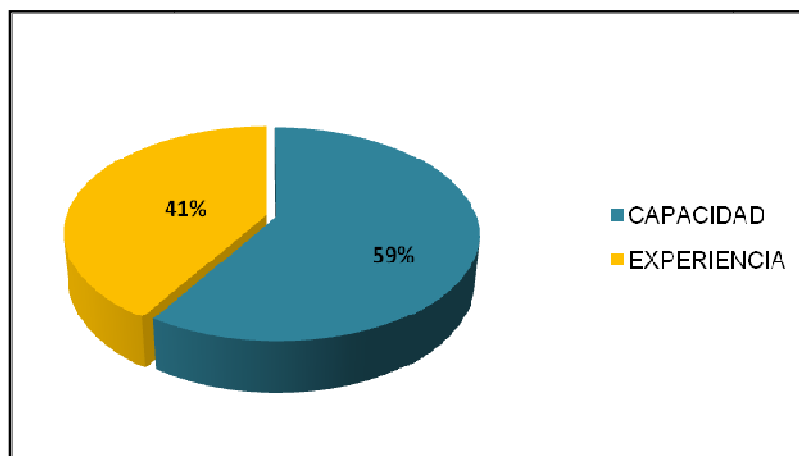
Es importante mencionar que el hospital aun no posee área de recursos humanos que ayude a llevar un mejor control, por lo que el director, es el que pone en práctica esta variable y según la necesidad del puesto selecciona a la persona que considera que es la adecuada.

a. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento del Hospital Memorial S.A. consiste en que las personas interesadas en el puesto llegan a dejar su expediente, el director del mismo lo revisa y él es quien decide si le realiza la entrevista para evaluar a la persona, si es apta o no para la vacante disponible, toma en cuenta la experiencia y capacidad.

b. Selección

En el Hospital Memorial S.A. existe una serie de aspectos que se toman en cuenta para contratar a una persona, como lo es la experiencia, conocimiento y destreza para realizar su trabajo, a pesar de ello no posee un perfil formalmente escrito, que permita elegir a la persona con las características idóneas para ocupar cada puesto; es importante que en el hospital se implemente un proceso adecuado de selección ya que es una herramienta muy útil, sobre todo para realizar las contrataciones.



GRÁFICA 3: REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.

Fuente: Elaboración propia

La gráfica indica que el 59% del personal fue elegido de acuerdo a su capacidad y el 41% de acuerdo a su experiencia al momento de aplicar al puesto vacante.

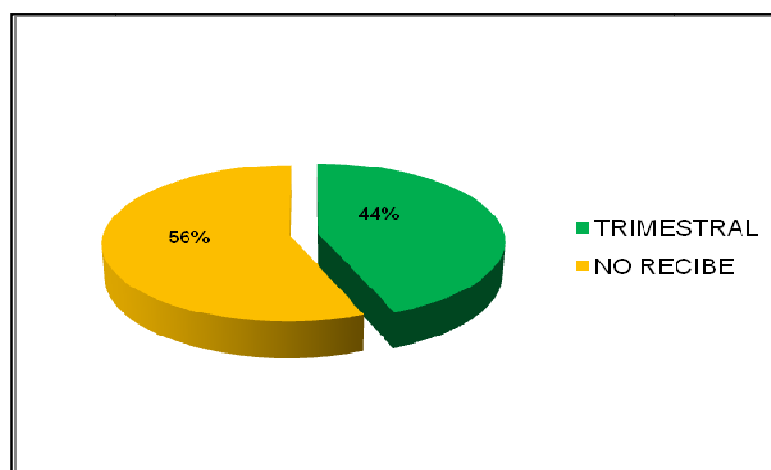
c. Inducción

El Hospital Memorial S.A. no posee un manual de inducción, donde conste las instrucciones de las atribuciones que realiza el personal que labora en el mismo, cuando un nuevo empleado ingresa al hospital, el director le informa sus obligaciones de forma verbal y le indica a qué persona debe acudir cuando se dé algún problema o se tenga alguna incertidumbre con respecto a sus tareas.

La importancia de este proceso radica en que los individuos al conocer y comprender sus funciones y obligaciones con mayor claridad, permite un menor grado de error, redundando en un servicio de calidad, de atención oportuna y esmerada al usuario.

d. Capacitación

Según información obtenida en el Hospital Memorial S.A., únicamente las enfermeras son quienes reciben capacitación trimestralmente y el resto del personal como lo es el área administrativa, personal de limpieza, cocina, farmacia y chofer no recibe ningún tipo de capacitación, es elemental que todo el personal recibe capacitaciones constantes para mantener un nivel de conocimiento actualizado de sus tareas y a la vez poderlas desarrollar de una mejor manera.



GRÁFICA 4: PERÍODOS DE CAPACITACIÓN ENFERMERAS

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que el 56% de las enfermeras no reciben capacitaciones porque los horarios de trabajo son por turnos y no se prestan para recibir las mismas, y el 44% si reciben capacitaciones trimestralmente, para mejorar el desarrollo de sus tareas.

4.4 Dirección

En el Hospital Memorial S.A. el director es el que delega las funciones a todo el personal, por lo que no existe otra persona que se encargue de esta tarea lo cual lleva en algunas ocasiones a la saturación de actividades para el personal.

Es importante la aplicación eficiente de esta fase del proceso administrativo en el hospital, ya que dirigir implica mandar, influir y motivar al personal para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección.

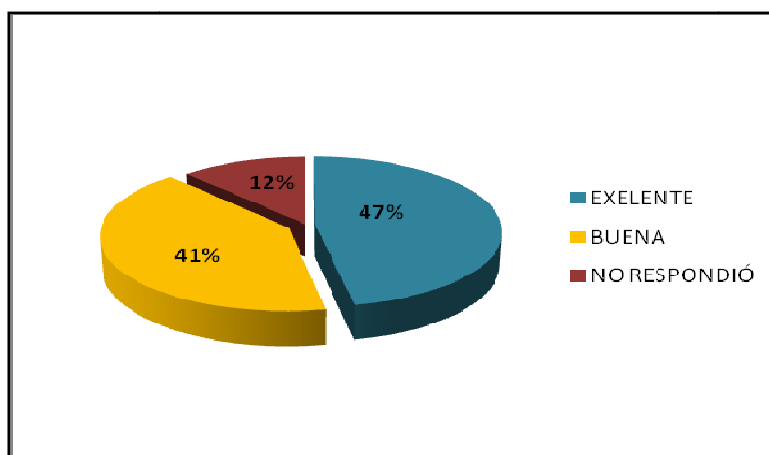
a. Motivación

En el Hospital Memorial S.A. algunas ocasiones se practica este indicador con ciertos empleados especialmente con los del área administrativa y se hace de diferente maneras como proporcionando incentivos económicos, convivios etc. Sin embargo el resto del personal no recibe ningún tipo de motivación, mencionado que es primordial llevar a cabo estos planes para todos, contribuyendo con esto al mejor desempeño de actividades y disponibilidad al momento que se requiera.

b. Cadena de mando

En el Hospital Memorial S.A. se confirmó que no existe formalidad en la cadena de mando para delegar responsabilidades, porque en la mayoría de los casos el personal tiene incertidumbre para obedecer una orden cuando el director del mismo no se encuentra en las instalaciones.

c. Comunicación



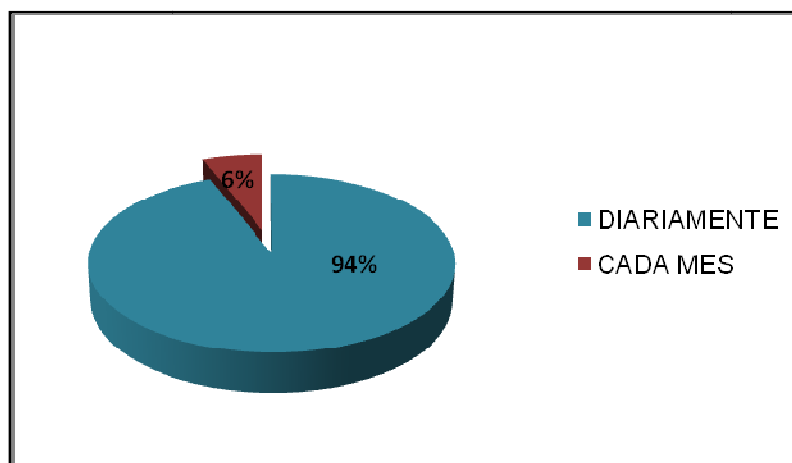
GRÁFICA 5: NIVEL DE COMUNICACIÓN DENTRO DEL HOSPITAL

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el estudio realizado indica que el 47% considera que la comunicación es excelente y el 41% indica que es buena, por lo que existe comunicación efectiva en todas las áreas del hospital.

d. Supervisión

En el Hospital Memorial S.A. se confirmó que existe supervisión de las tareas que se les son asignadas al personal, pero está limitada la forma en que se ejecuta, es decir no existe un procedimiento formal que establezca quién y cómo debe supervisarse.



GRÁFICA 6: SUPERVISIÓN AL PERSONAL

Fuente: Elaboración propia

Se estableció que el 94% del personal es supervisado diariamente, sin embargo no tiene un método específico para llevar a cabo dicho proceso.

e. Higiene y seguridad

La higiene y seguridad en el Hospital Memorial S.A. es importante, porque toma en cuenta la salud e integridad física de las personas para llegar a pleno desarrollo de sus actividades, se observó que la higiene dentro del mismo es adecuada porque se toman en cuenta varios aspectos entre ellos:

- Equipo e instalaciones esterilizadas
- Utensilios desechables
- Los desechos son empacados en bolsas especiales los que una empresa llamada ESCOTAMO recoge para evitar retenerlos en el hospital.
- Limpieza total en las instalaciones etc.

f. Ambiente de trabajo

Se pudo confirmar que en el Hospital Memorial S.A. existe buen ambiente de trabajo porque el personal desarrolla sus actividades en equipo y las relaciones interpersonales son aceptables, lo que manifiesta el ambiente armónico que hay entre el personal.

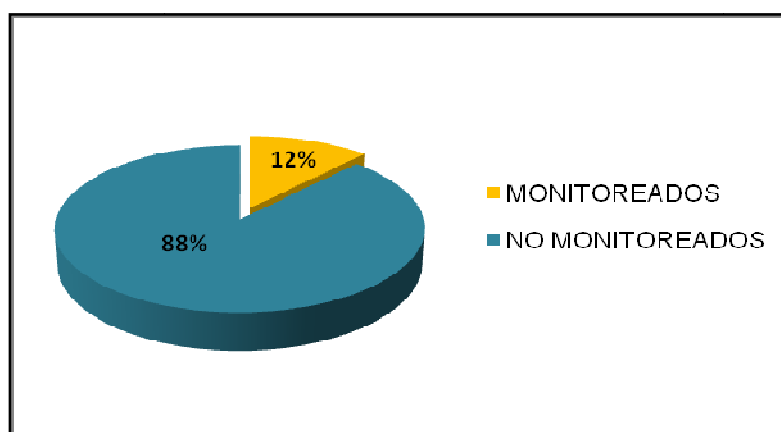
4.5 Control

Se determinó que en el Hospital Memorial S.A. no se ha adoptado formalmente este proceso, aunque sí existe un control pero es desarrollado de manera empírica.

Es por ello que el director del hospital debe tomar en cuenta los elementos esenciales del control para lograr el éxito total.

a. Monitoreo

El proceso de monitoreo busca comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución.



GRÁFICA 7: PERSONAL MONITOREADO DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO

Fuente: Elaboración propia.

Se determinó que el 88% del personal del Hospital Memorial S.A. no es supervisado al momento de realizar las tareas asignadas, únicamente el 12% indica que se le es monitoreado constantemente, lo que es una debilidad dentro del mismo porque las tareas les son asignadas al personal, pero sin monitoreo es difícil saber quien realiza las tareas y de qué manera se cumplen.

b. Procesamiento administrativo

En el Hospital Memorial S.A. no está definido de una manera formal el procesamiento administrativo, el cual es de suma importancia, porque por medio de él se facilita una serie de elementos dentro de toda empresa, independientemente cual sea su fin primordial.

c. Medidas correctivas

En el Hospital Memorial S.A. se sanciona de manera verbal a algún miembro del personal cuando comete una falta, ó no realiza las tareas como se le ha indicado, porque este aun no posee un manual interno que especifique los tipos de sanciones por la falta cometida.

d. Tipos de control

El Hospital Memorial S.A. no posee un tipo de control formal y específico para poder verificar de alguna manera si el personal esta desarrollando las actividades correspondientes y por ende si se comete alguna desviación en el desarrollo de las tareas, el cual es importante para llevar un mejor control de las tareas efectuada.

CONCLUSIONES

1. El proceso de planeación del Hospital Memorial S.A., no está formalmente estructurado ya que no cuenta con la misión, visión y objetivos por escrito, y por ende no se encuentran en un lugar visible para que el personal que labora en el mismo los conozca; de igual manera las actividades que se realiza el personal son dadas en forma verbal por lo que cada uno toma nota de lo que le corresponde desarrollar; las reuniones de trabajo son llevadas a cabo únicamente cuando se presenta alguna eventualidad, así mismo se determinó que el personal recibe el material necesario para ejecutar sus funciones, el cual es proporcionado por el administrador del mismo.
2. El proceso de organización muestra algunas debilidades como: La falta de un organigrama formalmente estructurado, lo que provoca que el personal no tenga claros los grados de jerarquización, funciones y atribuciones existentes; así mismo carece de personal para realizar actividades, especialmente en los servicios de farmacia, área administrativa y operativa. El director del Hospital Memorial S.A. posee dos funciones, es director administrativo y a la vez médico de turno, lo que en el futuro podría perjudicar por el sobre cargo de trabajo, se hace hincapié que no existe un manual de funciones y reglamento interno sobre estas especificaciones, por lo que se considera que a causa de ello existe duplicidad de tareas.
3. En el proceso de integración de personal se identificó que no poseen guías por escrito para reclutar personal, son contratados para ocupar algún puesto, por medio de entrevista que realiza el director tomando en cuenta la capacidad y experiencia del aspirante; las capacitaciones son proporcionadas únicamente el área de enfermería, impartidas cada tres meses por la enfermera graduada, sin embargo el resto del personal no recibe ningún tipo de preparación para poder desempeñar mejor su labor.
4. El desarrollo del proceso de dirección en el hospital, tomando en cuenta los indicadores analizados, se determina que la motivación no es proporcionada a todo el personal, sino solo al área administrativa, recibiendo incentivos económicos o convivios según su desempeño laboral. En la cadena de mando se observó que el director es quien transmite la información sobre las actividades a desarrollar por el personal, considerando que existe buena comunicación y un agradable ambiente laboral. La supervisión es constante, aunque de manera informal, pues no está estipulado un tiempo específico para realizarla, el director es el encargado de ejecutarla por medio de la observación.
5. El hospital no posee un reglamento formalmente estructurado de higiene y seguridad, a pesar de ello cuentan y cumplen con la higiene de las instalaciones y la seguridad del mismo.

6. Los medios de control son utilizados para la realización de sus tareas por medio de la observación, distribuyendo horarios de trabajo asignados por el director del hospital; las medidas correctivas si se aplican al personal en forma verbal cuando comete algún error, indicándoles de forma correcta para que no se vuelva a repetir. El tipo de control es concurrente ya que se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando.

RECOMENDACIONES

1. Es recomendable que el Hospital Memorial S.A. realice la planeación de manera formal tomando en cuenta que para ello se debe empezar por definir la visión para determinar la dirección del mismo, y así poder unificar esfuerzos para alcanzar su cumplimiento, de la misma forma se recomienda la formalización de la misión.
2. Que existan objetivos claros y específicos para conocer los fines que se persiguen por medio del desarrollo de las actividades y para esta forma evaluar periódicamente si se esta alcanzando lo propuesto, así mismo la formulación de las estrategias, las cuales son importantes para determinar los objetivos a largo plazo y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
3. Visualizar la estructura organizacional del hospital, el lugar jerárquico que ocupa cada miembro del personal, líneas de autoridad y responsabilidad, por medio de la estructuración formal de un organigrama colocándolo en un lugar visible para que todos los empleados conozcan las líneas jerárquicas.
4. Elaboración de un manual de funciones que especifique claramente los puestos de cada miembro del personal, sus atribuciones, deberes y derechos, para que al momento de hacer una contratación, este documento sea entregado a la persona contratada a ocupar algún puesto dentro del hospital.
5. El director administrativo debe definir la integración de personal, tomando en consideración las fases que ésta contiene, en primer lugar tomar en cuenta los medios de reclutamiento existentes para poder atraer candidatos capacitados para ocupar un puesto dentro del hospital, puede ser por medio de revistas, periódico televisión etc., luego establecer un perfil escrito de los elementos a tomar en cuenta al momento de hacer una contratación de acuerdo al puesto vacante; de la misma manera establecer un manual de inducción para el nuevo personal, donde consten las instrucciones de las atribuciones que se deben realizar, logrando que el nuevo empleado se adapte lo antes posible al puesto que desempeña.
6. Las capacitaciones deben ser proporcionadas a todas las áreas del hospital, desde área administrativa hasta el personal operativo, máximo semestralmente, para que el personal pueda desempeñar de una mejor manera sus tareas, logrando así estar preparados para enfrentar cambios constantes que tiene la sociedad hoy en día.
7. Establecer formalmente la dirección dentro del hospital, ya que en ésta se enmarca una serie de elementos necesarios para el mejor funcionamiento del hospital, se puede

8. mencionar la motivación al personal por el buen desempeño en sus actividades, ésta puede ser: con regalos, convivios, cartas de felicitación o incentivos económicos, ayudando de esta manera a incrementar su rendimiento, y obtener que se sientan motivados a mejorar cada día el ejercicio de sus labores.
9. Definir los correctivos disciplinarios para poder sancionar alguna falta que cometa el personal, lo cual es fundamental para poder desarrollar la tareas en orden y de manera correcta, corrigiendo inmediatamente el error cometido, sin embargo se debe tener claro el problema real que causa la desviación, analizarlo y luego corregirlo.

LITERATURA CONSULTADA

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. Requisitos formales de un diseño o proyecto de investigación académica. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2003.

Chávez Zepeda, Juan José. Elaboración de proyectos de investigación. Segunda edición. Guatemala, 1994.

Fernández Arena, José Antonio, El Diagnóstico Administrativo, México; Editorial Trillas, 1973

Koontz Harold y Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global, 11ava. y 12ava. edición., México: Ultra, S.A. 2001.

Méndez Álvarez, Carlos E. Metodología. guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables administrativas. México: McGraw Hill. 1994.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. teoría y práctica, segunda parte. México; Editorial Trillas, 1985.

Robbins Stephen, Administración Teoría y Práctica Cuarta Edición. México 1994

Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración, Sexta Edición. Editorial: Prentice Hall. 1994

Stoner James, Freeman Edward y Gilbert Jr Daniel. Administración, 6ta. edición., México: Pearson Educación. 1996.

Stoner James y Wankel Charles. Administración. México: Prentice-hall. Hispanoamericana, S.A. 1989.

APÉNDICE



APÉNDICE I
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CHIQUMULA

Guía de entrevista dirigida al director

Objetivo:

Determinar la situación administrativa actual del Hospital Memorial, y proponer alternativas que fortalezcan su mejor funcionamiento.

PLANEACIÓN

1. ¿Existe algún documento donde se encuentre por escrito la misión del hospital?

SI ☐

NO ☐

¿Si es afirmativo, cuál es?

2. ¿Existe algún documento donde se encuentre por escrito la visión del hospital?

SI ☐

NO ☐

¿Si es afirmativo, cuál es?

3. ¿Considera que los objetivos del hospital están bien definidos?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

4. ¿Cómo se establecen los objetivos con los que cuenta el hospital?

A Corto Plazo ☐

A Mediano Plazo ☐

A Largo Plazo ☐

5. ¿Qué estrategias implementa para el logro de los objetivos?

Especifique _____

6. ¿Cuenta el hospital con un plan de contingencia para cubrir emergencias?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué? _____

7. ¿Define anualmente por escrito el presupuesto de gastos del hospital?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué? _____

ORGANIZACIÓN

8. ¿Ha estructurado y plasmado en documento el organigrama del hospital?

SI

☐

NO

☐

¿Por qué? _____

9. ¿Al momento de surgir un problema, el personal conoce a la persona a quien debe acudir?

SI

☐

NO

☐

¿Por qué? _____

10. ¿Considera que las actividades o funciones que realiza el personal son las que corresponden de acuerdo a su puesto?

SI

☐

NO

☐

¿Por qué? _____

11. ¿Ha considerado la existencia de un manual de funciones para que el personal desarrolle mejor sus tareas?

SI

☐

NO

☐

¿Por qué? _____

12. ¿Considera que las personas que laboran en el hospital se ayudan mutuamente para lograr el cumplimiento de los objetivos?

SI

☐

NO

☐

¿De qué manera? _____

13. ¿Considera que las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas?

SI

☐

NO

☐

¿Por qué? _____

INTEGRACIÓN

14. ¿Toma en cuenta algún perfil de requisitos para los diferentes puestos que existen en el hospital?

SI

☐

NO

☐

¿Por qué? _____

15. ¿De qué manera selecciona el personal para laborar en el hospital?

Por la capacidad

☐

Por la experiencia

☐

Otros

☐

Si su respuesta es otros, especifique:

16. ¿Considera que al personal de nuevo ingreso en el hospital, se les brinda la información necesaria sobre sus funciones?

SI ☐NO ☐

¿Por qué? _____

17. ¿Cómo ha comunicado las funciones al personal de nuevo ingreso?

Verbal ☐Escrito ☐

18. ¿Proporciona capacitaciones al personal?

SI ☐NO ☐

¿Por qué? _____

19. ¿Con que frecuencia provee las capacitaciones?

Quincenal ☐Mensual ☐Trimestral ☐Semestral ☐

20. ¿Las capacitaciones que provee ayuda a mejorar el desempeño laboral del personal?

SI ☐NO ☐

En que áreas:

DIRECCIÓN

21. ¿Existe algún incentivo para el personal del hospital?

SI ☐

NO ☐

¿Cuales son?

Efectivos ☐

Convivios ☐

Regalos ☐

Otros ☐

Si su respuesta es otros, especifique

22. ¿Ha tomado en cuenta la opinión del personal y luego considerarla como buena opción?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

23. ¿Considera que las órdenes y la información son transferidas por la persona indicada en el hospital?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

24. ¿De qué manera realiza las llamadas de atención al personal?

Verbal ☐

Escrita ☐

25. ¿Cómo considera la comunicación dentro del hospital?

Excelente ☐

Buena ☐

Regular ☐

26. ¿Con que frecuencia se ejecuta la supervisión dentro del hospital?

Diariamente ☐

Cada semana ☐

Cada mes ☐

Otros ☐

Si su respuesta es otros, especifique:

27. ¿Ha quién ha delegado la supervisión en el hospital?

Administrador ☐

Enfermera profesional ☐

Otros ☐

Si su respuesta es otros, especifique:

28. ¿Cuenta el hospital con normas de higiene y seguridad?

SI

☐

NO

☐

Especifique _____

29. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro del hospital?

Excelente

☐

Bueno

☐

Regular

☐

CONTROL

30. ¿Cómo se monitorean las tareas del personal?

Especifique _____

31. ¿Qué métodos utilizan para el control de asistencia del personal dentro del hospital?

Tarjeta de asistencia

☐

Cartillas de entrada y salida

☐

Otros

☐

Si su respuesta es otros, especifique:

32. ¿Existe algún tipo de control sobre las funciones que desempeña cada miembro del personal?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué? _____

33. ¿Imponen algún correctivo disciplinario (llamadas de atención) en cuanto al incumplimiento de las tareas asignadas

SI ☐ NO ☐

¿Cuáles Son?

34. ¿Qué tipo de control utiliza para ver el cumplimiento de las labores que realiza el personal?

Personal ☐

Funcional ☐

Otros ☐

Si su respuesta es otros, especifique:

APÉNDICE II**Guía de observación Hospital Memorial**

Actividad a observar: _____

Fecha de observación: _____

Área de observación	Observaciones	Análisis

Fuente: Elaboración propia.



APÉNDICE III
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CHIQUEMULA

Cuestionario dirigido al personal

Objetivo:

Determinar la situación administrativa actual del Hospital Memorial, y proponer alternativas que fortalezcan su mejor funcionamiento.

1. ¿Considera que los instrumentos de trabajo son los adecuados o suficientes para el cumplimiento de sus tareas?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

2. ¿Al momento de surgir un problema, sabe a quien acudir para darle una solución pronta?

SI ☐

NO ☐

¿A quién? _____

3. ¿Considera las actividades que realiza como apropiadas de acuerdo al puesto que desempeña actualmente?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

4. ¿Tiene conocimiento de sus funciones específicas?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

5. ¿Cómo le comunicaron sus funciones al ingresar a laborar al hospital?

Por escrito ☐

Verbal ☐

No se le comunicó ☐

6. ¿Considera que el puesto que desempeña es apropiado según su capacidad?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

7. ¿Considera que las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

8. ¿Qué aspectos fueron tomados en cuenta al momento de su contratación?

Capacidad ☐

Experiencia ☐

Otros ☐

Si su respuesta es otros, especifique:

9. ¿Recibe algún tipo de capacitación?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

10. ¿Con qué frecuencia recibe las capacitaciones?

Mensual ☐

Trimestral ☐

Semestral ☐

11. ¿Con qué frecuencia se ejecuta la supervisión dentro del hospital?

Diariamente ☐

Cada semana ☐

Cada mes ☐

12. ¿Recibe algún incentivo por el buen desempeño de sus tareas?

Económico ☐

Convivios ☐

Regalos ☐

Ninguno ☐

13. ¿Considera que las órdenes y la información son transferidas por la persona indicada?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

14. ¿Cómo considera la comunicación dentro del hospital?

Excelente ☐

Buena ☐

Regular ☐

15. ¿Es supervisado durante su jornada de trabajo?

SI ☐

NO ☐

¿Cómo? _____

16. ¿Quién es el encargado de supervisar el desarrollo de sus tareas diarias?

Director ☐

Administrador ☐

Otros ☐

Si su respuesta es otros, especifique:

17. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro del hospital?

Excelente ☐

Bueno ☐

Regular ☐

18. ¿Qué método utilizan para el control de asistencia en el hospital?

Tarjetas de asistencia ☐

Cartillas de entrada y salida ☐

Supervisión ☐

Otros ☐

Si su respuesta es otros, especifique:

19. ¿Existe control sobre las funciones que desempeña?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué? _____

20. ¿Imponen algún correctivo disciplinario (llamadas de atención) en cuanto al incumplimiento de las tareas asignadas?

SI ☐

NO ☐

¿Cuáles son? _____
