

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



DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN PRO-BIENESTAR DE
LA FAMILIA
-APROFAM-, ZACAPA

PRÁCTICA PROFESIONAL TÉCNICA

MARLIS ANGÈLICA MIRANDA RAMÍREZ
MARIA ALEJANDRA VALDEZ VELÀSQUEZ

CHIQUIMULA, GUATEMALA, ABRIL DE 2004.

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



RECTOR
MSc. LUIS ALFONSO LEAL MONTERROSO

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO
UNIVERSITARIO

Presidente:	Ing. Agr. MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Secretario:	Ing. Agr. MSc. Leonidas Ortega Alvarado
Representante de docentes:	Lic. MSc. Gustavo Adolfo Sagastume Palma
Representante de Egresados:	Ing. Agr. Godofredo Ayala Ruiz
Representante Estudiantil:	Prof. Tobías Masters Cerritos
Coordinadora Académica:	Licda. MSc. Mirna Lissett Carranza Archiva

ORGANISMO COORDINADOR DE PRACTICAS ESTUDIANTILES

Coordinador de Carrera:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma
Coordinadora de Prácticas Estudiantiles:	Licda. Ester Palacios Castañeda
Docente Supervisora de Práctica:	Licda. Rosaura Isabel Cárdenas de Méndez

RESUMEN

El informe presenta, los resultados del estudio realizado en la Asociación Pro-bienestar de la Familia –APROFAM-, ubicada en la cabecera departamental de Zacapa, la cual se abordó desde el enfoque Ex-Post-Factum; siendo eminentemente descriptiva.

En el estudio se consideró al personal que labora en la Asociación, así también a personas que hacen uso de los servicios. Para tal efecto el trabajo de campo se realizó a través de entrevistas, encuestas y observaciones. Por medio de los instrumentos aplicados para la recolección de información, se obtiene un detalle del desarrollo de cada una de las variables del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) que son aplicadas dentro de la dependencia.

Al analizar los resultados se concluye, que la situación administrativa de la Asociación Pro-bienestar de la Familia, posee un proceso de planificación adecuado, la misión, visión, objetivos, estrategias, política y programas se encuentran claramente definidos y se revisa el cumplimiento de cada uno de ellos, el personal los conocen y aplican en la realización de sus actividades.

Se presentan deficiencias con respecto al proceso de organización, por la falta de personal para la realización de actividades en los servicios donde existe mayor cantidad de consultas, los cuales son: ultrasonido, pediatría, ginecología, exámenes de papanicolaou y laboratorio. Además no se cuenta con un organigrama específico de la clínica que permita conocer su organización. Aún con esta deficiencia el personal tiene claramente definidas sus responsabilidades las cuales se encuentran definidas en el manual de funciones con que cuenta la Asociación.

En el proceso de dirección, la autoridad es de tipo formal-lineal, siendo ejercida por un superior hacia el grupo de empleados que la conforman. El liderazgo ejercido por el director administrativo es de tipo democrático, pues el director consulta sus subordinados respecto a las acciones y decisiones probables que han de aplicarse, fomentando así la participación entre los mismos.

Se pudo determinar que la organización no brinda incentivos al personal, lo que puede perjudicar la motivación de los empleados al ejecutar su trabajo y provocar fallas en el desarrollo de las actividades.

Los métodos de control aplicados dentro de la Asociación son: control de calidad de servicios, financiero, administrativo y evaluación del desempeño; lo que permite a la institución lograr sus objetivos.

En el análisis realizado se detectaron deficiencias, para lo cual se recomiendan algunas alternativas viables que coadyuven al desarrollo de la organización, siendo estas:

- Colocar en lugares visibles los objetivos de la Asociación, para que empleados y clientes conozcan claramente acerca de ellos.
- Que el director administrativo evalúe si el personal con que cuenta la Asociación es suficiente para el desempeño de sus labores, especialmente en los servicios de: ultrasonido, pediatría, ginecología, exámenes de papanicolaou y laboratorio, para evitar la recarga de trabajo en los mismos.
- Hacer uso del organigrama propuesto, donde pueden visualizar los empleados y clientes una imagen formal de la Asociación, las áreas que conforman su estructura, los niveles jerárquicos, es decir, la ubicación y relaciones entre los puestos, así como líneas de autoridad y responsabilidad de cada uno de ellos, siendo colocado en un lugar visible para su conocimiento. Que se brinden reconocimientos a los empleados, que motiven a mejorar cada día el desempeño de sus labores e incrementen su rendimiento laboral.

INDICE GENERAL

Resumen	i
Introducción	01

CAPITULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema	02
1.1.1 Formulación del problema	03
1.1.2 Sistematización del problema	03
1.1.3 Delimitación del problema	03
1.1.3.1 Delimitación institucional	03
1.1.3.2. Delimitación geográfica	03
1.1.3.3. Delimitación temporal	03
1.2 Objetivos	03
Objetivo general	03
Objetivos específicos	04
1.3 Justificación	04
1.3.1 Teórica	04
1.3.2 Practico	05
1.4 Tipo de investigación	05
1.5 Método de investigación	05
1.6 Estadística	06
1.6.1 Definición y muestra de la población	06
1.6.2 Análisis de datos	08
1.7 Operacionalización de variables	08
1.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	11
1.9 Trabajo de campo	11
1.10 Procesamiento de la información	12
1.11 Proyecto piloto	12
1.12 Control	12

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1	Antecedentes	13
2.2	Domicilio	13
2.3	Naturaleza y Áreas de Proyección	13
2.4	Tamaño y cobertura	14
2.4.1	Tamaño	14
2.4.2	Cobertura	14
2.5	Estructura organizacional	14
2.6	Personal que labora en la asociación	16
2.7	Programas	17
2.7.1	Programas de desarrollo Rural	18
2.7.2	Servicios Médicos Comunitarios	18
2.8	Filosofía Institucional	19
2.9	Misión	19
2.10	Visión	20
2.11	Objetivos	20
2.12	Objetivos estratégicos	21

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1	Diagnóstico Administrativo	22
3.2	Proceso Administrativo	23
3.2.1	Planeación	23
3.2.1.1	Principios de Planeación	24
3.2.1.2	Tipos de planes	24
3.2.1.2.1	Objetivos	25
3.2.1.2.2	Estrategias	25
3.2.1.2.3	Políticas	26
3.2.1.2.4	Programas	26
3.2.1.2.5	Presupuesto	27
3.2.2	Organización	27
3.2.2.1	Tipos de Organización	28
3.2.2.2	Niveles jerárquicos	29

3.2.3.3	Manual de funciones	29
3.2.2.4	Estructura organizacional	30
3.2.3	Integración	31
3.2.3.1	Reclutamiento	31
3.2.3.2	Selección	31
3.2.3.3	Inducción	32
3.2.3.4	Capacitación	32
3.2.4	Dirección	32
3.2.4.1	Autoridad	33
3.2.4.2	Comunicación	34
3.2.4.3	Liderazgo	34
3.2.4.4	Motivación	35
3.2.5	Control	36
3.2.5.1	Elementos del control	38
3.2.5.2	Control administrativo	38
3.2.5.3	Tipos de control	39
3.2.5.4	Medición del desempeño	40
3.3	Definiciones	40

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Planeación	42
4.1.1	Misión	43
4.1.2	Visión	43
4.1.3	Objetivos	44
4.1.4	Estrategias	44
4.1.5	Política	45
4.1.6	Programas	45
4.1.7	Presupuesto	46
4.2	Organización	46
4.2.1	Jerarquía	47
4.2.2	Funciones	47

4.2.3 Estructura Organizacional	47
4.3 Integración	49
4.3.1 Reclutamiento	49
4.3.2 Selección	50
4.3.3 Inducción	51
4.3.4 Capacitación	52
4.4 Dirección	52
4.4.1 Autoridad	53
4.4.2 Comunicación	53
4.4.3 Liderazgo	54
4.4.4 Motivación	54
4.4.5 Relación laboral	55
4.5 Control	56
4.5.1 Elementos de control	56
4.5.2 Control administrativo	56
4.5.2.1 Control de inventarios	56
4.5.2.2 Control financiero	57
4.5.2.3 Control de calidad de servicios	57
4.5.2.4 Evaluación del desempeño	58
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
APÉNDICE	65
ANEXO	92

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	06
Distribución del personal por puestos.	
Cuadro 2	
Número de clientes por tipo servicio atendidos del 1 al 30 de septiembre	07
Cuadro 3	
Operacionalización de variables	09
Cuadro 4	
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	11
Cuadro 5	
Principales ejecutivos	16
Cuadro 6	
Opinión del personal sobre el presupuesto de la Asociación	46
Cuadro 7	
Técnicas de selección requeridas para ser contratado	51
Cuadro 8	
Aspectos contemplados en el manual de inducción del personal de nuevo ingreso	52
Cuadro 9	
Tipo de comunicación entre superior y subordinados	54

Cuadro 10

Liderazgo ejercido por el administrador 54

Cuadro 11

Incentivos brindados por la Asociación a su personal 55

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1

Forma en que dan a conocer los programas a los empleados 45

Gráfica 2

Opinión de los clientes de la cantidad de personal existente para la prestación de servicios en la Asociación 48

Gráfica 3

Medios utilizados para la atracción de personal a puestos vacantes 49

Gráfica 4

Percepción de los clientes a la calidad del servicio 58

Gráfica 5

Evaluación del servicio 59

ÍNDICE DE APÉNDICE

Apéndice I

Propuesta de organigrama a la clínica médica -APROFAM-, Zacapa	66
--	----

Apéndice II

Programa de motivación para los empleados de la clínica departamental –APROFAM-, Zacapa	69
--	----

Apéndice III

BOLETA A: dirigida a los empleados de la Asociación Pro-bienestar de la Familia –APROFAM-	74
--	----

Apéndice IV

BOLETA B: entrevista dirigida al Director Administrativo de la Asociación Pro-bienestar de la Familia –APROFAM-	82
--	----

Apéndice V

BOLETA C: entrevista dirigida a clientes de la Clínica médica de –APROFAM-	90
---	----

Apéndice VI

Guía de observación	91
---------------------	----

ANEXOS

Anexo 1

Organigrama general de la Asociación Pro-bienestar de la familia
APROFAM, Guatemala.

INTRODUCCIÓN

Toda investigación tiene como objetivo primordial, proporcionar nuevos conocimientos que coadyuven a la resolución de un problema dado. La investigación que se plantea tiene como objeto, determinar la situación administrativa de la Asociación Pro-bienestar de la Familia –APROFAM-.

La investigación se aborda desde un enfoque Ex-Post-Factum, el cual puede tipificarse como descriptiva, realizada en la cabecera departamental de Zacapa, del 1 de Julio al 31 de Octubre del presente año.

Para realizar el estudio, se hizo necesario examinar las etapas del proceso administrativo, para obtener un diagnóstico que permita establecer las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa, y así brindar posibles soluciones y sugerencias que contribuyan a mejoras en las áreas analizadas.

El estudio consta de cuatro capítulos estructurados de la manera siguiente: *el primero*, constituido por el Marco Metodológico integrado por el planteamiento del problema; formulación, sistematización y delimitación, los objetivos del estudio, justificación, el método de investigación, la definición de la población y muestra, recolección de datos y procesamiento de la información. *El segundo*: incluye el Marco de Referencia donde se presenta una caracterización de la empresa en estudio. *El tercero*: presenta las bases científicas que le dan consistencia a la investigación, donde se fundamentan los elementos del diagnóstico y proceso administrativo, que se utilizaron para desarrollar la investigación. *El cuarto*: comprende el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Así mismo, se incluyen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron en el estudio. Finalmente en el apéndice se incluyen el organigrama propuesto y las boletas utilizadas.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema:

Actualmente todo tipo de organizaciones que operan en nuestro medio se ven perjudicadas en menor o mayor grado por fallas en la administración, que dan por resultado irregularidades en la realización de sus actividades. Esto se debe a la falta de conocimiento al aplicar procesos administrativos lo que limita al administrador tomar decisiones.

La Asociación Pro-Bienestar de la Familia -APROFAM-, es una Asociación privada, no lucrativa especializada en la prestación de servicios como: ginecología, laboratorio citológico, ultrasonido, pediatría, mamografía, medicina general y otros. A lo largo de su historia no ha modificado su objetivo de trabajar por la vida, la salud y el bienestar de las familias guatemaltecas. En el departamento de Zacapa su crecimiento ha sido notorio, por la variedad de servicios que se han implementado y la afluencia de clientes. Su labor ha beneficiando a toda la comunidad, por su calidad y accesibilidad de precios para todos los sectores económicos de la sociedad.

APROFAM, afronta dificultades en el proceso administrativo, lo que provoca deficiencias en su administración, afectando el logro de los objetivos propuestos, dando como resultado consecuencias desfavorables, las cuales se podrán determinar por medio de un diagnóstico administrativo.

Es por ello la importancia de llevar a cabo un estudio de la Asociación, que permitió conocer la situación administrativa que posee la empresa actualmente, los resultados que sean obtenidos darán a conocer factores favorables y desfavorables que inciden en su desenvolvimiento, permitiendo la aplicación de estrategias necesarias para la corrección de los mismos.

1.1.1 Formulación del problema:

¿Cuál es la situación administrativa de la Asociación Pro-bienestar de la familia –APROFAM-?

1.1.2 Sistematización del problema:

- ¿Cómo se realiza la etapa de planeación?
- ¿De qué forma se determina la etapa de organización?
- ¿Cuál es el mecanismo utilizado para la integración de personal?
- ¿De qué forma se efectúa la etapa de Dirección?
- ¿De qué forma se llevan a cabo los métodos de control?

1.1.3 Delimitación del problema:

1.1.3.1 Delimitación institucional:

El presente estudio se realizó en el área administrativa de la Asociación Pro-bienestar de la Familia -APROFAM-.

1.1.3.2 Delimitación geográfica:

El estudio se realizó exclusivamente en la cabecera departamental de Zacapa.

1.1.3.3 Delimitación temporal:

Realizada al 31 de octubre de 2003.

1.2 Objetivos:

Objetivo general:

Determinar la situación administrativa en la Asociación Pro-bienestar de la familia -APROFAM-.

Objetivos específicos:

1. Establecer como se realiza la etapa de planeación.
2. Describir como se lleva a cabo la etapa de organización.
3. Indicar los mecanismos utilizados para llevar a cabo la etapa de integración del recurso humano dentro de la Asociación.
4. Conocer la forma en que se realiza la etapa de dirección
5. Identificar los métodos de control aplicados para el desempeño de funciones y logro de objetivos de la Asociación.
6. Generar información que sirva de base a la Asociación para la toma de decisiones en el proceso administrativo

1.3 Justificación:

1.3.1 Teórica:

La investigación se realizó para determinar la situación administrativa de la Asociación Pro-bienestar de la Familia –APROFAM-, la cual esta relacionada con el proceso administrativo, siguiendo lineamientos que presenta el autor Víctor Manuel Martínez, en su libro Diagnóstico administrativo, procedimientos, procesos y reingeniería. Esto permitirá obtener conocimientos básicos para el desempeño e implementación de políticas y estrategias adecuadas a la asociación.

1.3.2 Práctico:

Con base a los objetivos de la investigación, esta será de utilidad para estudiantes y profesionales de las ciencias económicas. Pero principalmente para el director de la Asociación que fue objeto de estudio, de acuerdo a los procedimientos y procesos, así como para la toma de decisiones, políticas y estrategias administrativas que permitan la ejecución de sus operaciones eficientemente, cumpliendo así con los objetivos de dicha Asociación en la prestación de servicios médicos a la sociedad guatemalteca.

1.4 Tipo de investigación:

La investigación se realizó con base a un Enfoque Ex-Post-Factum, de tipo descriptivo; permitió conocer la situación administrativa de la Asociación Pro-bienestar de la Familia –APROFAM-, brindando la oportunidad de predecir acontecimientos a corto, mediano y largo plazo.

1.5 Método de investigación:

El trabajo de investigación se realizó con base al método de investigación inductivo, partió de una situación concreta, conociendo las circunstancias en que se encuentra la situación administrativa de la Asociación Pro-bienestar de la Familia –APROFAM. Se realizó por medio de la información proporcionada por los empleados y clientes, lo que permitió obtener datos reales para llegar a establecer conclusiones generales de la situación administrativa actual de la Asociación.

1.6 Estadística:

1.6.1 Definición y muestra de la población:

Para la recolección de información se tomó en cuenta el total de la población que labora en la Asociación Pro-bienestar de la Familia APROFAM.

Cuadro 1: Distribución del Personal por Puestos.

PUESTO	CANTIDAD
Director Administrativo	1
Servicios Médicos	5
Secretarias Cajeras	2
Cito-tecnóloga	1
Técnico de Laboratorio	1
Enfermera Graduada	1
Enfermera Auxiliar de Planta	1
Servicio de Lavandería y Cocina	1
Mensajero conserje	1
Guardián Conserje	1
Total	15

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes encuestados en la Asociación se seleccionaron de acuerdo a una muestra aleatoria sobre los servicios adquiridos del 1 al 30 de septiembre, estableciendo el tamaño de la muestra de la siguiente manera:

Fórmula:¹

$$n = \frac{p (1-p)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{p (1-p)}{N}}$$

n = tamaño necesario de la muestra.

Z = número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el grado deseado de confianza (para confianza de 90%, z = 1.65).

¹ Ronald M. Weiers. Investigación de mercados. (México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1986) p. 123

p = proporción de la población que posee la característica de interés (en este caso se estimó $p = 0.5$).

E = error, o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que está dispuesto a aceptar en el nivel de confianza que ha señalado (0.10).

N = tamaño de la población (1592).

$$n = \frac{(.5)(1 - .5)}{\frac{(0.1)^2}{(1.65)^2} + \frac{(.5)(1 - .5)}{1592}}$$

$$n = 65.27194006$$

$$n = 66$$

El número de personas encuestadas de acuerdo al servicio adquirido se obtiene con los datos de la muestra definida anteriormente, obteniendo la proporción de estos sobre el total de la muestra, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 2: Número de clientes por tipo de servicio atendidos del 1 al 30 de septiembre

Servicio	Población	Porcentaje	Muestra
Prenatal	94	6	4
Ginecología	128	8	5
Pediatría	48	3	2
Medicina General	60	4	3
Planificación Familiar	78	5	3
PAPS	447	28	18
Cirugía	20	1	1
Resultado PAPS	75	5	3
Ultrasonido	92	6	4
Colposcopia	91	5	4
Electrocardiograma	4	1	1
Laboratorio	355	22	14
Medicamentos	100	6	4
Total	1592	100	66

Fuente: Elaboración propia.

1.6.2 Análisis de datos:

El análisis de los datos provenientes de los trabajadores y clientes de la Asociación Pro-bienestar de la Familia –APROFAM-, tuvo como base un nivel descriptivo, por lo que se hizo uso de la estadística descriptiva, la cual permitió conocer la totalidad de datos y la comprensión global de cada uno de ellos. Para la presentación de resultados se procedió a elaborar cuadros y gráficas de los datos obtenidos.

La realización del análisis permitió conocer el porcentaje de personas que respondieron afirmativamente cada pregunta, así como el porcentaje que lo hizo negativamente. En las preguntas de selección múltiple se procedió a establecer el porcentaje de cada opción, donde se pudo conocer datos numéricos sobre aspectos utilizados para fundamentar resultados. Posteriormente se realizó el vaciado de información en un cuadro que permitió visualizar claramente las respuestas del personal encuestado y los clientes entrevistados. Se realizó una comparación de la información obtenida de los diferentes encuestados, para determinar su veracidad y obtener información real, la cual fundamenta las conclusiones, recomendaciones y propuesta que dieron respuesta a los objetivos del estudio.

1.7 Operacionalización de variables:

A continuación se presentan las variables e indicadores y su conceptualización:

CUADRO 3: Operacionalización de Variables

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	SUB- INDICADORES
Establecer como se realiza la etapa de planeación.	Planeación	1. Misión	
		2. Visión	
		3. Objetivos	3.1 Corto Plazo 3.2 Mediano Plazo 3.3 Largo plazo
		4. Estrategias	
		5. Políticas	5.1 Reglas 5.2 Normas
		6. Programas	6.1 Actividades
		7. Presupuestos	
Describir la estructura organizacional así como la etapa de organización de la Asociación.	Organización	1. Jerarquía	1.1 Niveles jerárquicos 1.1.1 Centralización 1.1.2 Descentralización
		2. Funciones	2.1 Manual de Funciones
		3. Estructura Organizacional	3.1 División del trabajo 3.2 Unidad de Mando 3.3 Departamentalización
Indicar la forma en que se lleva a cabo la etapa de integración del recurso humano dentro de la institución.	Integración	1. Reclutamiento	1.1 Fuentes de reclutamiento
		2. Selección	2.1 Entrevistas 2.2 Pruebas
		3. Inducción	3.1 Programas
		4. Capacitación	4.1 Tiempo

Cuadro 3: Continuación

Conocer en que forma se realiza la etapa de dirección	Dirección	1. Autoridad	1.1 Tipos de autoridad - Formal - Técnica o Staff - Personal
		2. Comunicación	2.1 Tipos de comunicación: - Descendente - Ascendente - cruzada
		3. Liderazgo	3.1 Estilos de liderazgo: - Autocrático - Democrático - Liberal
		4. Motivación	4.1 Técnicas de motivación: - Dinero - Participación - Calidad de Vida Laboral (CVL)
		5. Relaciones Laborales	5.1 Contratos laborales
Identificar los métodos de control aplicados para el desempeño de funciones y logro de objetivos de la Asociación.	Control	1. Elementos del Control	1.1 Establecimiento de Normas 1.2 Supervisión 1.3 Comparación 1.4 Acción Correctiva
		2. Control administrativo	2.1 Inventarios 2.2 Calidad de Servicios 2.3 Financiero 2.4 Sistema de calificación de Méritos

1.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Las fuentes de información que se utilizaron fueron: fuentes primarias, clientes y personal que labora en la Asociación Pro bienestar de la Familia, fuentes secundarias, tesis, libros, enciclopedias, internet, revistas, relacionadas con el tema de investigación. Para obtener información directa se procedió a observar en la clínica, se realizaron entrevistas y encuestas que fueron dirigidas al director, personal y clientes de la Asociación. A continuación se presenta el cuadro que resume la información:

Cuadro 4: Técnicas e instrumentos de Recolección de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
Entrevista	Guía de Entrevista	• Director APROFAM
Encuesta	Cuestionario	• Personal operativo • Clientes
Observación	Guía de Observación	• Clínica medica
Investigación Bibliográfica	Guías de Análisis	• Libros • Revistas • Tesis

Fuente: Elaboración propia.

1.9 Trabajo de campo:

Para recopilar la información se procedió a realizar las siguientes estrategias:

- Se realizó una visita a la Asociación Pro-bienestar de la Familia, con el propósito de conocer la Asociación y solicitar al director administrativo la autorización para realizar el diagnóstico en la Empresa.
- Se realizaron visitas para conocer el personal que labora en dicha Asociación, así como el desempeño de algunas de las funciones que se realizan en la misma.
- Se procedió a realizar el trabajo de campo, efectuando las entrevistas y encuestas respectivas para la elaboración del diagnóstico y a observaciones sobre el desarrollo de actividades en la misma, obteniendo así la información necesaria.

- Para conocer la opinión de los clientes acerca de la Asociación, se obtuvo una muestra procediéndose de la manera que se describe en el siguiente inciso:

1.10 Procesamiento de la información:

El procesamiento de los datos se realizó revisando los tres tipos de boletas, de acuerdo a su clasificación, director administrativo, empleados y clientes de la Asociación, obteniendo las respuestas mediante el vaciado de datos.

Posteriormente se realizaron cuadros de información para su respectivo análisis.

1.11 Proyecto Piloto:

Para validar los cuestionarios utilizados en la investigación, se realizó una prueba piloto con el personal del Centro Médico en el municipio de Chiquimula, el cual permitió comprobar la eficacia de los instrumentos de recopilación de datos.

1.12 Control

Con el fin de prever las actividades a realizar en la investigación y el tiempo empleado; se utilizó la técnica del Gráfico de Gantt para su programación.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes:

La Asociación Pro-bienestar de la Familia –APROFAM-, en un esfuerzo de llevar servicios de información y educación en salud, con énfasis en salud sexual y reproductiva, inicia en el departamento de Zacapa en el año de 1980 con el servicio de métodos de planificación familiar cumpliendo así con sus objetivos. Con el transcurrir de los años amplía los servicios, en 1990 adquiere el módulo donde actualmente presta sus servicios.

En esta época empieza a ofrecer sus servicios de pediatría y ginecología, apoyando a la comunidad de escasos recursos, con servicios accesibles y eficientes, que son planificados utilizando distintas estrategias para prestar un buen servicio y personal calificado para el desempeño de este.

El crecimiento de la asociación ha sido notorio, en el año de 1998 se implementa el área quirúrgica, ampliando los servicios con equipo multiprofesional y personal voluntario que cubre las diferentes especialidades, utilizando la tecnología de punta apropiada para atender a la población, en enfermedades especialmente de la mujer.

2.5 Domicilio:

Barrio el Tamarindal, calle del teatro al aire libre.

2.6 Naturaleza y Áreas de Proyección:

La Asociación Pro-bienestar de la Familia –APROFAM-, considerando la necesidad de mejorar las precarias condiciones de salud y vida de la familia Guatemalteca, y concientes de la responsabilidad de evitar dicha situación cubre en su totalidad servicios de salud proyectados a todo el departamento de Zacapa.

2.7 Tamaño y cobertura:

2.7.1 Tamaño:

Totalidad del departamento de Zacapa.

2.7.2 Cobertura:

La Asociación Pro-bienestar de la Salud Familia, ofrece en su clínica una serie de servicios a la comunidad a costos accesibles entre los que se pueden mencionar:

- Aplicación de inyecciones
- Atención del parto (Normal y Cesárea)
- Cirugía Mayor y Menor
- Climaterio y Menopausia
- Colposcopia
- Control antes y después del parto
- Consulta para niños y niñas
- Criocauterización
- Examen de mamas
- Examen de Papanicolaou
- Ginecología
- Infertilidad
- Laboratorio Citológico
- Medicina general
- Planificación Familiar
- Pruebas de embarazo
- Ultrasonido
- Vacunación
- Venta de Medicinas

APROFAM, cuenta con un manual de inducción, elaborado por el departamento de recursos humanos de las oficinas centrales ubicadas en la Ciudad Capital, el cual es aplicado a nivel nacional y entregado a cada uno de los empleados, en él se encuentran definidos los siguientes aspectos:

2.8 Estructura organizacional:

APROFAM a nivel Nacional, cuenta con una red de servicios integrales o integrados los cuales son llevados a cabo por un equipo humano organizado de la siguiente manera:

- **Asamblea General:** La asamblea general está conformada por todos los voluntarios asociados y es el más alto nivel de la asociación. Se reúnen por lo menos una vez al año para escoger la junta directiva y revisar los reportes anuales de la asociación.
- **Junta directiva:** La junta directiva está compuesta por 7 miembros representantes de diferentes sectores sociales del país y es elegida por un período de 2 años. Los miembros son voluntarios que dedican su tiempo y servicio sin remuneración

económica. Su función consiste en aprobar las políticas normas, presupuestos, planes y herramientas administrativas para el eficiente desarrollo de APROFAM. El presidente es el representante legal de la asociación.

- **Director (a) Ejecutivo (a):** Es elegido (a) por la junta directiva quien delega en su persona la autoridad para dirigir APROFAM con base en los objetivos institucionales. La dirección ejecutiva, se apoya para el proceso de planificación, monitoreo y evaluación en la asistencia de dirección ejecutiva, la unidad de planificación y estadística y la unidad de desarrollo de proyectos
- **Gerencia Servicios Médicos:** La gerencia de servicios médicos vela porque se cumpla la misión y visión de APROFAM a través de normas de calidad, protocolos clínicos de atención para la prestación de los servicios en las clínicas, a la vez que brinda apoyo técnico y desarrolla estrategias necesarias para aumentar la cobertura de servicios y la autosustentabilidad de cada clínica.
- **Gerencia Desarrollo Social:** Su objetivo es hacer más accesibles los servicios de atención familiar integral, con énfasis en Salud Reproductiva en las áreas rurales de pobreza y extrema pobreza en Guatemala, mediante la oferta de servicios de alta calidad. Su trabajo lo realizan con una red promotores voluntarios, trabajadores de campo, unidades mínimas de atención y unidades móviles en todo el país.
- **Gerencia de mercadeo, educación e información:** Apoya todas las demás gerencias de la asociación a través del desarrollo de estrategias de mercadeo tendientes a fortalecer los servicios clínicos y comunitarios. Coordina los programas de capacitación, educación e información en APROFAM.

La clínica que presta sus servicios en el departamento de Zacapa esta integrada por un equipo profesional que se encuentra formado de la siguiente manera:

- Área Dirección administrativa
- Área de farmacia
- Área de secretaria
- Área clínicas medicas y laboratorios
- Área de enfermería
- Personal operativo

2.7 Personal que labora en la Asociación:

Cuadro 5: Principales ejecutivos

Puesto	Cantidad
• Director Administrativo*	1
• Ginecología y Obstetricia	1
• Pediatría	1
• Neonatología	1
• Colposcopista	1
• Ultrasonografía	1
• Secretaria-información y archivo	2
• Cirugía	1
• Medicina General*	1
• Técnico de laboratorio	1
• Citotecnóloga	1
• Enfermera graduada	1
• Auxiliar de enfermería	1
• Mensajero-Conserje	1
• Guardián –Conserje	1
• Lavandería y cocina	1
Total	16

Fuente: Elaboración

* Estos dos puestos son ejecutados por la misma persona

2.8 Programas

En Guatemala, las condiciones de salud de la población y en especial de la mujer y el niño/a han mejorado muy poco en los últimos años. Es por ello que APROFAM crea **programas de atención a la salud** dando prioridad fundamental el cubrir la **Salud Materno Infantil (SMI) y Salud Sexual y Reproductiva (SSR)**, especialmente por tener nuestro país los indicadores de salud más bajas de América.

La alta fecundidad (5 hijos por mujer) es igualmente la más alta de la región, y no corresponde a los deseos de fecundidad expresados por las mujeres en las distintas encuestas (según la Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil de 1999, la fecundidad deseada era de 4.1 hijos por mujer). Por lo que APROFAM, crea **programas de planificación familiar** para la sociedad guatemalteca.

La detección del cáncer de matriz es otro de los principales programas de la asociación pues este ocupa el primer lugar de muerte en la mujer, esta situación y otras más se ven agravadas en las mujeres cuando se embarazan, sobre todo a temprana edad, a edades tardías (después de los 40 años), además de las infecciones, la malnutrición y la carga doméstica del trabajo, lo cual aumenta el riesgo de dar a luz a niños y niñas de bajo peso y en condiciones de salud precarias, uno de los primordiales objetivos de la asociación es atender este problema que afronta actualmente un sin numero de mujeres.

APROFAM, a través de sus 36 años de servicio a la sociedad guatemalteca, y conscientes de la problemática de salud, ha desarrollado diferentes programas que pone a disposición de la población de escasos recursos, entre ellos el **programa de Desarrollo Rural y el programa de Servicios Médicos**, apoyados a través de estrategias de comunicación, información y de mercadeo social, que apoyen cambios favorables y actitudes positivas en la población guatemalteca.

Uno de los pilares de APROFAM ha sido el de prestar servicios y productos de calidad, que lleguen con la mayor equidad posible, a toda persona en demanda de atenciones por ello es que contamos con personal especializado y altamente calificado, además de contar con tecnología de punta en sus equipos médicos

Considerando la prioritaria necesidad de mejorar las precarias condiciones de salud y vida de la familia guatemalteca, en especial de la mujer, el niño y la niña, tanto del área rural como urbana y conscientes de la responsabilidad de mejorar los dramáticos y deficitarios índices de salud que presenta la población, APROFAM, con un equipo multiprofesional y personal voluntario que cubre diferentes especialidades, diversifica y extiende dentro de lo posible, servicios de salud, educación e información en toda la república.

2.8.1 Programas de desarrollo rural

Los servicios son brindados por personal institucional y voluntario: "líderes comunitarios". Estos servicios se prestan con calidad, teniendo en cuenta la pluriculturalidad, diversidad étnica, flujos migratorios, dispersión poblacional y el enfoque de género. La programación de las actividades se realiza con enfoque estratégico, fortaleciendo el nivel local para la toma de decisiones. En los últimos años se ha implementado estrategias que permitan desarrollar el enfoque integral para mejorar la salud de las familias, con énfasis en las mujeres, niños y niñas de áreas rurales.

Se ha trabajado coordinadamente con las otras Gerencias de APROFAM, y se busca la integración de las Gerencias Médicas y de Desarrollo Rural en una forma funcional. A nivel local, se facilita la coordinación interinstitucional con entidades gubernamentales y no gubernamentales, para aprovechar los recursos locales y alcanzar una mayor cobertura.

2.8.2 Servicios Médicos Comunitarios:

Se brindan a través de 2 modalidades:

- **Unidades Mínimas Comunitarias:** son centros básicos de atención en salud materna e infantil, salud sexual y reproductiva, medicina general. Están localizadas principalmente en poblaciones del área rural y maya.. El personal es: médico o médica general, auxiliar de enfermería y un conserje. El personal es en su mayoría del área, con conocimiento de la cultura y capacidad de hablar el idioma local. Y trabajan coordinadamente con los educadores y jefes de campo.

- **Unidades Ambulatorias:** son equipos de trabajo integrados por personal calificado para la prestación de servicios integrales de atención primaria en salud, con énfasis en salud sexual y reproductiva y anticoncepción quirúrgica voluntaria, que se desplazan a comunidades de difícil acceso y de mayor necesidad en el país.

Al igual que anteriormente, dentro del manual de inducción que aplica la asociación a nivel nacional, se encuentran definidos los siguientes aspectos:

2.09 Filosofía Institucional

- Ofrecer servicios de acuerdo a los requerimientos del cliente más allá de lo que pide y espera.
- El modelo de atención es basado en “Calidad” y esta calidad debe ser : Técnica, de Atención y Administrativa.
- Busca un sistema de “Calidad Total” donde existan 2 puntos vitales
 - Hacer cosas correctas correctamente
 - Dignificar y reevaluar el trabajo humano

2.10 Misión

La asociación cuenta con una misión establecida la que se encuentra definida de la siguiente manera:

“Somos una asociación privada, no lucrativa líder en prestar servicios integrales de salud, con calidad y equidad de género, con prioridad en salud sexual y reproductiva de la familia guatemalteca, ofreciéndola especialmente a las personas de escasos recursos. Nuestra labor la realizamos con un equipo de trabajo altamente calificado, con mística de servicio, responsable, dinámico y leal, que a través de acciones educativas y de desarrollo comunitario, busca mejorar las condiciones de salud integral de la población. Laboramos dentro de una administración racional y honesta en el manejo de los recursos, que garantiza la rentabilidad para un desarrollo sostenible, en un ambiente favorable al desenvolvimiento personal, que permita la innovación y la excelencia”.

2.11 Visión

La visión con que cuenta la asociación se define de la siguiente manera:

“ Ser una asociación rentable, líder a nivel nacional en la prestación de servicios y con proyección internacional en el mercadeo social, investigación, capacitación técnica, promoción y defensa en salud sexual y reproductiva, nuestros clientes son el primordial y permanente centro de atención de todas las actividades que desarrollamos”.

2.12 Objetivos

La asociación cuenta con los siguientes objetivos:

General:

- Trabajar por la vida, la salud y el bienestar de la familia.

Específicos:

- Proporcionar servicios de calidad, en salud reproductiva en general.
- Suministrar metodología de calidad para el espaciamiento de embarazos a mujeres y hombres que lo soliciten acompañados de consejería en prevención y detección de VIH / SIDA.
- Prevenir el cáncer uterino y de la mama en la mujer.
- Proporcionar servicios diversificados que contribuyan a resolver las necesidades de la población y sobre todo que mejoren la autosuficiencia institucional.

2.13 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la asociación que definen las actividades a realizar para los objetivos son:

- Alcanzar y mantener para el año 2004 un mínimo del 80% de usuarios(as) satisfechos(as) a través de un sistema de control y mejoramiento continuo de la calidad en todos los servicios y dependencias de la corporación, estableciendo políticas, estándares, indicadores e instrumentos para medir la calidad, con un sistema de información adecuado y con un equipo de facilitadores.
- Diseñar e implementar una estructura de tipo corporativo en APROFAM, que permita descentralizar y diversificar nuestros productos y servicios mediante modificación de estatutos, con una definición clara de los negocios y el apoyo de los diferentes entes de la Asociación.
- Alcanzar y mantener una rentabilidad como mínimo del 10% para el año 2010 por medio de diversificación de servicios, reducción de la capacidad ociosa, innovaciones, sistema de costeo, política de precios, subsidios y diversificación de las fuentes de financiamiento. Diversificando los productos rentables, sin perder la proyección social.
- Consolidar y mantener el liderazgo en los servicios de salud sexual y reproductiva a partir de 1998, manteniendo la calidad, ampliando cobertura, tecnología innovada y diversificación de los servicios para garantizar la satisfacción y fidelidad del cliente.
- Implementar y mantener un programa de mercadeo social de servicios y productos rentables, líderes y relacionados con salud reproductiva en todo el país, utilizando la infraestructura local y propia, determinando previamente el mercado y sus segmentos, contando con asesoría en investigaciones de mercado.
- Desarrollar y fortalecer programas de capacitación e investigación en salud reproductiva para su comercialización a nivel latinoamericano, utilizando recursos propios y de los donantes, así mismo aprovechando la capacidad instalada, la capacitación en servicio y que sea rentable para la Asociación.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Diagnóstico Administrativo:

El estudio de las organizaciones es una herramienta clave que permite evaluar las tendencias, situaciones o hechos que se presentan en la organización, conociendo de esta forma su estructura y funcionamiento. La evaluación da a conocer las dificultades que enfrenta la organización y posibles soluciones a estas, a la vez permite descubrir las oportunidades que pueden enriquecer el desarrollo del trabajo, potencializando así las actividades de la institución. Es por ello que el diagnóstico administrativo surge por la necesidad empresarial de resolver problemas de adaptación del presente al futuro y encontrar soluciones que permitan a las organizaciones obtener una respuesta rápida o precisa bajo un proceso definido.

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”; la palabra diagnostico se deriva de las raíces etimológicas del término que permiten deducir su significado científico; Día (a través) y gnosis (conocer). Por tanto, se trata de “conocer a través de o por medio de.”²

La realización del proceso debe de ser una actividad constante dentro de la organización, para que sus resultados puedan enriquecer permanentemente en ella y brindar una solución a los posibles problemas que puedan darse como: La duplicación de funciones, deficiente delegación de autoridad, toma de decisiones equivocadas, equipo inadecuado, supervisión incompetente, registros inadecuados o deficientes entre otros. El diagnóstico administrativo debe contener una descripción de la organización de la situación actual, así como su trayectoria histórica, proporcionando de esta manera orientaciones generales que incluyan los puntos principales de la estrategia y de los objetivos.

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

Su finalidad es servir de base para acciones concretas, fundamentar las estrategias que se van a expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones de los interesados.

3.2 Proceso Administrativo:

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. Proceso administrativo, es el conjunto de fases y etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración éstas se interrelacionan y forman un proceso integral.

“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.”³

Con el objeto de conocer las etapas del proceso administrativo, se presenta el significado de cada una de ellas, así como su importancia y la composición de sus respectivos elementos.

3.2.1 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, etc. La planeación consiste en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse,

³ Koontz, H.; Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, (USA: Editorial Mc. Graw Hill, 1994), p. 611.

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.”

3.2.1.1 Principios de Planeación:

Una buena planeación permite la eficiente y eficaz obtención de los resultados esperados; además sirve como base para guiar los procesos de la organización. Pero para dicha elaboración deben de considerarse los principios sobre los cuales se construye una planeación sólida para alcanzar los objetivos propuestos; y estos son:

Principio de la precisión: “Los planes no deben de hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”.

Principio de la flexibilidad: “Todo plan debe de dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”.

Principio de la unidad: “Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa debe estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general”.⁴

3.2.1.2 Tipos de planes:

Los planes cumplen dos funciones primordiales que son: Indicar los objetivos que serán alcanzados por los planes en el nivel inferior y dar los medios para alcanzar los objetivos incluidos en los planes del siguiente nivel. Los planes se pueden dividir dependiendo de sus periodos y niveles, dentro de los diferentes tipos de planes están: misión, visión, estrategia, objetivos, políticas, programas, y presupuestos.

Los planes están integrados por diferentes criterios y dependiendo de estos se le pueden clasificar de la siguiente manera: al lapso de tiempo que estos abarquen en

⁴ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda parte. (México; Editorial Trillas, 1985), Pág. 165-168.

corto plazo, mediano plazo, largo plazo. Por su amplitud pueden ser estratégicos y operacionales. Según el uso del plan en: permanentes y de un solo uso.

3.2.1.2.1 Objetivos:

Una empresa o institución 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 plazo, mediano plazo y largo plazo.

3.2.1.2.2 Estrategias:

La elaboración de estas 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 recursos necesarios para su cumplimiento”.⁵ Los planes estratégicos son diseñados para satisfacer las metas generales de la organización.

3.2.1.2.3 Políticas:

Las empresas deben de contar con políticas bien definidas, estas permitirán alcanzar con éxito objetivos específicos de la organización, están constituidas por

⁵ Koontz, H.; Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (México: Editorial Ultra, 2001), Pág. 130

principios o conjuntos de principios relacionados, junto con su regla o reglas de acción. Reyes Ponce en su libro *Administración de Empresas; Teoría y Practica* (1985), dice que pueden definirse como “los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes de campo para tomar las decisiones que les corresponde tomar. Sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas”. Por lo cual, tienen la intención de establecer la filosofía general de la administración y aclarar un poco más los medios por los cuales los objetivos deben ser alcanzados.

Por su extensión las políticas pueden clasificarse de dos formas que son: fundamentales o generales; cuando algunas se refieren a asuntos muy importantes que son utilizadas por la alta gerencia y cuyo alcance repercute en toda la empresa y cuando se ocupan de cosas de importancia menor, por lo que su alcance es mas restringido, se le denominan departamentales o Particulares.⁶

Según la forma de originarse las políticas pueden variar y ser: políticas expresas; que son las que de una manera precisa, consiente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales dentro de la empresa. Políticas implícitas; estas no son enunciadas directamente mediante algún medio y por lo tanto no existe evidencia escrita de las mismas. Las políticas consultadas son las que se apoyan a través de consultas que los jefes de mandos medios hacen a los superiores.

3.2.1.2.4 Programas:

Es importante que toda organización cuente con programas bien elaborados, en ellos se fijara el tiempo necesario, como también los elementos y recursos que se necesitaran para el desarrollo de las actividades anteriormente planificadas, a la vez estimaran un capital o presupuesto de operación. Se define de la siguiente manera “conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado”. Todo programa debe contar con la aprobación de la alta gerencia para aplicarse y con su apoyo lograr el éxito esperado. Debe buscarse la forma de convencer a los jefes de línea que habrán de aplicar a los programas de beneficios a fin de lograr

⁶ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda parte*. (México; Editorial Trillas, 1985), Pág. 168-171.

un compromiso y obtener éxito, así también debe de estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Los programas determinados por los objetivos y estrategias de la organización, abarcan muchos de los otros tipos básicos de planes. Constituyen un complejo de actividades, recurso que se deben emplear y otros elementos necesarios; normalmente son apoyados por capital y presupuestos de operación.⁷

3.2.1.2.5 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. No debe dejarse pasar por alto que este debe ser estimado considerando las disponibilidades económicas con que cuente la Empresa. Es también una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos, pudiéndose llamar programa “en cifras”.⁸

3.2.2 Organización:

Una de las etapas más importantes luego de haber planificado de 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.⁹

La organización puede definirse como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos

⁷ Thuranf Robert J., Klekamp Robert C., Geeding Daniel W. Principios y Aplicaciones de Administración. (Editorial Lemusa) Pág. 207.

⁸ Koontz, H.; Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (México: Editorial Ultra, 2001), Pág. 132. Pág.. 133.

⁹ Ibid. Pág. 246

materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”¹⁰

En los distintos tipos de organizaciones hay importantes principios administrativos que deberán seguirse para el cumplimiento óptimo de las actividades, entre los cuales se pueden definir:

Principio de especialización: El que consiste en que cuanto más se divide el trabajo, dedicando cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene de suyo mayor eficiencia, precisión y destreza.

Principio de unidad de mando: El cual indica que para cada función debe de existir un solo jefe.

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

Principio de equilibrio de dirección y control: Este principio indica que a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.¹¹

3.2.2.1 Tipos de Organización:

Organización Formal: Es aquella que posee una estructura intencional de funciones un una empresa formalmente organizada, esta debe ser flexible, direccional y dan lugar al talento, capacidades y gustos individuales de quienes la integran. Cada esfuerzo individual deberá canalizarse a estas actividades grupales y organizacionales.

Organización Informal: Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, que surgen espontáneamente de la asociación entre sí de personas.¹²

¹⁰ Ibid. Pág. 246, 395.

¹¹ Reyes Ponce Agustín, *Administración de Empresas teoría y práctica 2ª Parte*. (México, editorial Pág. 213-216

¹² Koontz, H.; Wihrich, H. *Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición*, (Mexico: Editorial Ultral, 2001), .Pág. 248.

3.2.2.2 Niveles Jerárquicos:

La diversidad funcional dentro de la organización será muy amplia en cuanto a las obligaciones y responsabilidades de cada una de las personas que la integran, estas actividades podrán llevarse a cabo de acuerdo a la forma en que hayan sido planeadas, podrán ser centralizadas o descentralizadas según la forma en que se tomen las decisiones y se ejecuten las acciones. A continuación se define cada una de ellas de acuerdo a las características que las distinguen:

Centralización: Consiste en la concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

Toda organización debe tener determinada forma de autoridad, que debe estar centrada para actuar equilibradamente, la centralización facilita la dirección personal cuando las empresas son pequeñas, pues permite la integración y uniformidad de acciones que en ella se realizan.

Descentralización: Esta actividad se refiere al esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que sólo puede ser ejercida en los puntos centrales. Esta posee grandes ventajas en cuanto a que incrementa la participación de los empleados y origina un mejor espíritu de equipo, existe democracia y el grupo de personas pueden dar sugerencias y opinar en cuanto a la toma de decisiones.¹³

3.2.2.3 Manual de 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.

¹³ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. (México Mac Graw Hill 1996) Pág. 225

Según Louis A. Allen, el manual de la organización es un conjunto de referencias de la organización usados frecuentemente por los directores y empleados, son utilizados como instrumentos administrativos para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficiencia, de manera que los empleados conozcan a cabalidad la forma en que deberán realizar sus tareas”.

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.

3.2.2.4 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.

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 este principio 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.

Departamentalización: La creación de los departamentos dentro de la organización se base en las funciones del trabajo que se realiza, estas actividades serán agrupadas de acuerdo al desempeño de actividades, los cuales pueden ser por productos, por clientes, geográfica, por procesos, entre otros.¹⁴

¹⁴ Stephen P. Robbins y Coulter Mary. Administración, Sexta edición. Pág. 511-514

3.2.3 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 materiales y 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 materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.¹⁵

La integración esta conformada por las siguientes etapas:

3.2.3.1 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 de mejor calidad, 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.¹⁶

3.2.3.2 Selección:

Es la elección entre los candidatos de aquel que mejor satisface los requisitos del puesto. Para llevar a cabo el proceso de selección existen técnicas, procesos e instrumentos entre los que se pueden mencionar: entrevistas, pruebas, centros de

¹⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda parte. (México; Editorial Trillas, 1985), Pág. 256.

¹⁶ Stephen P. Robbins y Coulter Mary. Administración, sexta edición. Pág. 345

evaluación, obteniendo así una selección que brinde buenos resultados de los candidatos que se elijan.

3.2.3.3 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.¹⁷

3.2.3.4 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 nuevos empleados a aprender nuevas técnicas, habilidades y a motivarse a realizar las funciones familiarizándose para vencer dificultades posteriormente.

3.2.4 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 mas

¹⁷ Koontz, H.; Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (Mexico: Editorial Ultral, 2001). Pág. 374

frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.”¹⁸

Dentro de los principios de la dirección están:

- *De la armonía del objetivo o coordinación de interés:* la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- *Impersonalidad de mando:* se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando) surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- *De la supervisión directa:* se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- *De la vía jerárquica:* postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal.
- *De la resolución del conflicto:* indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa.
- *Aprovechamiento del conflicto:* ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.¹⁹

3.2.4.1 Autoridad:

La autoridad se delega del superior a los subordinados dentro de la organización, para que cada uno cumpla con las responsabilidades que le han sido asignadas, ejecutando así los planes de acuerdo a los programas y procedimientos que deban realizarse dentro de la misma.

La palabra autoridad significa “facultad para tomar decisiones que produzcan efectos”.²⁰

3.2.4.1.1 Tipos de autoridad:

¹⁸ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda parte. (México; Editorial Trillas, 1985) Pág. 305

¹⁹ Munich Galindo y García Martínez Fundamentos de admón. México 1986 Pág. 148-156

²⁰ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda parte. (México; Editorial Trillas, 1985), Pág. 316

- a. *Formal*: cuando es conferida por la organización , es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas; puede ser:
 - Lineal, cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
 - Funcional, ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.
- b. *Técnica o Staff*: nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
- c. *Personal*: se origina en la personalidad del individuo.²¹

3.2.4.2 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:

- *Comunicación Descendente*: esta fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.
- *Comunicación ascendente*: circula de subordinados a superiores continua por la jerarquía organizacional.
- *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.²²

3.2.4.3 Liderazgo:

Dentro de la organización será muy importante la forma en que se estimule y motive a los subordinados a realizar el trabajo o tareas que se le han asignado, es por ello la importancia de la conducta del líder, es decir el estilo de liderazgo que adopten los encargados, el cual estará definido por los actos que estos realicen al momento de

²¹ Koontz, H.; Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (Mexico: Editorial Ultral, 2001), Pág. 588-96

²² Ibid. Pág. 588-96

dirigir y coordinar actividades dentro de la misma pues de ella dependerá la conducta que adopten los subordinados ante las tareas que les sean asignadas.

Liderazgo es ejercer influencia, es por eso que se le denomina como el arte o proceso de influir en las personas, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Esta constituido por cuatro componentes básicos que son: el poder, conocimiento de los individuos, motivación y estilo de líder.

El liderazgo se clasifica según el uso de la autoridad por los líderes, y se puede dar de diferentes estilos de acuerdo con su conducta, como:

- Líder autocrático, impone y espera cumplimiento.
- Líder democrático o participativo, consulta a sus subordinados respecto a las acciones y decisiones probables y alienta su participación.
- Líder liberal, hace un uso muy reducido de su poder en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.²³

3.2.4.4 Motivación:

La motivación tiene como base satisfacer las necesidades, esta 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:

²³ Ibid. Pág 538

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 mas elevados.²⁴

3.2.5 Control:

Este último proceso administrativo, es el 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. Al final la gerencia debe de comparar los resultados obtenidos de operación con las normas establecida y adoptar las medidas correctivas apropiadas cuando sea necesario, por lo que una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren para la solución de problemas y mejoras dentro de la organización.

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 de la empresa son:

Principio de la contribución a objetivos: la finalidad del control es facilitar la consecución de los objetivos.

Principio de establecimiento de normas: para lograr un control eficaz se deben establecer normas precisas y objetivas adaptables al caso particular.

²⁴ Ibid Pág. 516-20

Principio de establecimiento de puntos estratégicos de control: el propósito de establecer puntos estratégicos de control es vigilar la actividades de trabajo que se realizan e informar de cualquier desviación con relación con las normas.

Principio de acción correctiva: la función administrativa de control esta económicamente justificada si se toman medidas para corregir desviaciones potenciales o reales de los planes.

Principio de administración por excepción: una tarea esencial del control es detectar oportunamente desviaciones potenciales y reales de los planes predeterminados, para que se pueda emprender una acción correctiva.

Principio de flexibilidad de la organización: los controles eficientemente proyectados deben ser compatibles con la estructura de la organización.

Principio de conveniencia de los controles: los controles deben fijar el trabajo que pretenden realizar; es decir, deben satisfacer las necesidades de cada gerente.

Principio de obligación del control: como la obligación final del ejercicio del control reside en el gerente, se deduce lógicamente que el control del trabajo esta bajo su jurisdicción, por lo que no puede rehuir o renunciar a esta obligación.

Principio de responsabilidad del control: las circunstancias particulares dictaran cual o cuales son los mas apropiados para la organización, la responsabilidad del control es aplicable a evaluaciones cuantitativas y cualitativas.²⁵

A la vez definen los principios básicos que constituyen el control del elemento humano, los cuales son:

Principio de eficiencia de la organización mediante control: para lograr eficiencia y economía en las operaciones se requiere de cierto grado de control de elemento humano, si no existe alguna forma de control del elemento humano, el personal de la organización tendería a perseguir sus propios metas y necesidades, lo que a menudo va en detrimento de la organización.

Principio de variabilidad de los controles: el control del ámbito laboral varia según el trabajo que se ejecute.

Principio de estimación del comportamiento: la estimación eficaz de esta debe conjuntar una técnica de estimación apropiada con una meta deseada de estimación del

²⁵ Thurant Robert J., Klekamp Robert C., Geeding Daniel W. Principios y Aplicaciones de Administración. (Editorial Lemusa) Pág. 615.

comportamiento, tal enfoque constituye a reforzar el comportamiento y la moral de la organización, facilitando el control del elemento humano.²⁶

3.2.5.1 Elementos del control:

Cualquiera que sea el objeto del control, así como donde se le encuentre, deben de considerarse los elementos que lo integran, dentro de estos están:

Establecimiento de normas: las normas son criterios establecidos con los que se pueden evaluar los resultados reales, representan los aspectos detallados de los planes a corto plazo que están de acuerdo con los objetivos de la organización.

Supervisión: 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 el, evalúe y corrija desviaciones que puedan surgir.

Comparación: se ejecuta después de la supervisión y se relaciona con los resultados obtenidos, trata de determinar el grado de acuerdo entre las normas establecidas y los resultado reales. Su objetivo consiste en determinar si se han producido desviaciones con relación a los planes establecidos.

Acción correctiva: esta es el elemento final del proceso de control y consiste en corregir las desviaciones desfavorables con relación a la ejecución planeada o modificar los criterios de ejecución futura. 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.²⁷

3.2.5.2 Control Administrativo:

El sistema de control 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

²⁶ Ibid. Pág. 640-61

²⁷ Ibid. Pág. 617-624

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. Existen varios sistemas de control administrativo, en donde una organización dependiendo sus funciones puede aplicar varios tipos de estos. Dentro de los tipos de sistemas de control administrativo están:

Sistema de control de inventarios: determina que cantidades se deben de pedir y cuando pedir estas cantidades.

Sistema de control de servicios: sirve para medir la calidad de los artículos producidos, en el que se emplean técnicas estadísticas de control de calidad en puntos críticos del proceso de producción.

Sistema de control financiero: se basa en presupuestos, estados de perdidas y ganancias y cálculos de rendimiento de la inversión para análisis financiero.

Sistema de calificación de méritos: su función es determinar la eficiencia del personal de la organización mediante estimación del comportamiento.²⁸

3.2.5.3 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. Esta 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. La desventaja de este tipo de control es que cuando el gerente recibe la información, el daño ya esta hecho.²⁹

²⁸ Ibid. Pág. 669

²⁹ Stephen P. Robbins y Coulter Mary. Administración, sexta edición. Pág. 563

3.2.5.4 Medición del desempeño:

La medición del desempeño con base en normas, debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador alerta y previsor puede predecir en ocasiones probables incumplimientos de las normas. Pero aun en ausencia de esta posibilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo mas anticipadamente posible.³⁰

3.3 Definiciones:

a) Administración:

Proceso en el cual se logra que las actividades lleguen a su término eficientemente con otras personas, y por medio de ellas, representa las funciones o actividades primarias en que participan los administradores .³¹

b) Análisis:

Sobre las ventajas y desventajas de una organización y sus oportunidades y amenazas ambientales.

c) Autoridad:

Es la facultad que alguien posee para tomar decisiones que produzcan efectos.

d) Comunicación Formal:

Lleva un contenido ordenado y querido por la empresa a través de canales de la misma.

e) Comunicación Informal:

Este tipo de comunicación es referida a lo que no requiere la empresa que se comunique.

³⁰ Koontz, H.; Wihrich, H. Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición, (México: Editorial Ultral, 2001) Pág. 650-54

³¹ Robbins Stepen, Administración Teoría y Práctica (Cuarta edición. México: 1994). Pág. 5

f) Organigrama:

Representación gráfica de cada puesto, en un cuadro que encierra el nombre del cargo y a veces quien lo ocupa, representándose por la unión de líneas que dan a conocer la autoridad y responsabilidad de cada uno.³²

g) Organización:

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 máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados

h) Procedimientos:

Son aquellos planes que se señalan en la secuencia lógica más eficiente, para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.³³

i) Regla:

Dentro de las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, evitando discrecionalidad alguna en su aplicación.

j) Sistemas de Organización:

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad a través de la cual se realiza la organización.³⁴

k) Supervisión:

Esta se ejerce para ver que se cumpla con las cosas, tal como fueron ordenadas.

³² Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda parte. (México; Editorial Trillas, 1985), Pág. 211

³³ Ibid. Pág. 172

³⁴ Ibid. Pág. 221

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la Asociación Pro bienestar de la Familia, APROFAM, Zacapa. Por medio de los diferentes instrumentos utilizados (entrevistas, encuestas, guías de observación). Presentación que se divide en las cinco etapas del Proceso administrativo y sus indicadores.

4.1 Planeación

La planeación es la primera etapa analizada, en la cual se establecen las líneas generales de las actividades que se realizarán en la asociación así como la forma o métodos para su realización.

APROFAM a nivel nacional cuenta con un nivel de planificación estratégico, en la que establece la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos, todos con el fin de lograr los objetivos propuestos.

En la clínica APROFAM Zacapa, se desarrolla un nivel de planificación táctico su función consiste en apoyar la planificación estratégica general, como clínica departamental su trabajo esta encaminado al logro de los objetivos siguiendo los elementos establecido en la planificación estratégica (misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos). Lo anterior esta basado en el libro Principios y Aplicaciones de Administración, por los autores Thieranf Robert J., Klekamp Robert C., Geeding Daniel W. y el libro Administración un Enfoque Basado en Competencia , por los atores Hellriegel, Jackson y Slocum.

Para la elaboración de la planificación se lleva a cabo un proceso, en donde se realiza un análisis de la asociación(personas, capital, insumos, habilidades técnicas, habilidades administrativas y otros) para realizar una comparación con los de la competencia, luego se procede a determinar el perfil empresarial para conocer donde se encuentra la asociación y hacia donde desea dirigirse; determinando el propósito básico de la asociación para entonces poder establecer los objetivos (generales y específicos) que se desean alcanzar y a la vez plantear las estrategias que se implementaran para el desarrollo y logro de los objetivos que se han propuesto. El director administrativo junto con sus empleados desarrollan nuevos cursos de acción los que permiten el alcance de los objetivos específicos. El desarrollo de ambos niveles de planificación facilita la toma de decisiones y permiten el establecimiento de planes

eficaces, los cuales se logran a través de la aplicación de principios de precisión, flexibilidad y unidad.

4.1.1 Misión

La misión de la Asociación Pro-bienestar de la familia es la siguiente:

“Somos una asociación privada, no lucrativa líder en prestar servicios integrales de salud, con calidad y equidad de género, con prioridad en salud sexual y reproductiva de la familia guatemalteca, ofreciéndola especialmente a las personas de escasos recursos. Nuestra labor la realizamos con un equipo de trabajo altamente calificado, con mística de servicio, responsable, dinámico y leal, que a través de acciones educativas y de desarrollo comunitario, busca mejorar las condiciones de salud integral de la población. Laboramos dentro de una administración racional y honesta en el manejo de los recursos, que garantiza la rentabilidad para un desarrollo sostenible, en un ambiente favorable al desenvolvimiento personal, que permita la innovación y la excelencia”.

Esta cuenta con un planeamiento adecuado, pues da a conocer el propósito o razón de ser de la Asociación, la totalidad de empleados cumplen con lo establecido en la misión, siendo una fortaleza para la empresa laborando todos bajo un mismo fin. El director administrativo es el encargado de velar por el cumplimiento de la misma. Se pudo observar que esta se encuentra colocada en cada una de las áreas en un lugar visible, para que empleados y clientes la conozcan.

4.1.2 Visión

En APROFAM, esta se encuentra claramente definida, expresa las aspiraciones y el propósito fundamental de la institución, se encuentra definida de la manera siguiente:

“Ser una asociación rentable, líder a nivel nacional en la prestación de servicios y con proyección internacional en el mercadeo social, investigación, capacitación técnica, promoción y defensa en salud sexual y reproductiva, nuestros clientes son el primordial y permanente centro de atención de todas las actividades que desarrollamos”.

Se estableció que todos los empleados cumplen con lo establecido en la visión y se da a conocer mediante cartelera colocadas en los diferentes departamentos de la Asociación, para recordar al trabajador que con el buen desempeño de cada una de sus funciones puede llegar a su cumplimiento, a la vez que el cliente pueda conocerla y perciba que es el centro primordial de todas las actividades que se desarrollan en la Asociación.

4.1.3 Objetivos

Los objetivos son los fines que dirigen las actividades de la institución. APROFAM, cuenta con objetivos estratégicos, generales y específicos los cuales se relacionan con lo definido en su misión y visión. Cuenta con objetivos a corto, mediano y largo plazo, los que son elaborados según su periodicidad. Los objetivos a largo y mediano plazo son elaborados por los directores ejecutivos y diferentes gerencias, con que cuenta la Asociación a nivel nacional. Los objetivos a corto plazo, son realizados por el director administrativo junto con sus empleados. A través del estudio se comprobó que el 87% de los empleados conocen los objetivos, aunque no lograron definirlos claramente, pues argumentaron tener un conocimiento general sobre ellos, por tal razón no lograron detallarlos. Afirmaron que se les dieron a conocer al momento de ingresar a la asociación. La forma en que se les dan a conocer los objetivos a los empleados, es escrita y verbal, ya que además de dárselos a conocer por escrito el director explica cada uno de ellos. Se observa que los objetivos se encuentran claramente definidos y son revisados periódicamente en las reuniones con los empleados para comprobar si están siendo alcanzados, se realizan planes de mejora en los que consideran que necesitan cambios para alcanzar las metas que se han propuesto.

4.1.4 Estrategias

Las estrategias son los programas de acción, distribución de esfuerzos y recursos que permiten alcanzar los objetivos de la institución. Se pudo determinar que el 87% de los empleados conocen las estrategias de comunicación, información, mercadeo social que se aplican en la Asociación, para el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Se puede observar que son coherentes y que existe relación con los objetivos. Estas son revisadas en las reuniones periódicamente, de la aplicación de las mismas depende el cumplimiento de los objetivos, según lo afirmado por el 80% de los empleados. El director administrativo indica que son conocidas por él y por sus

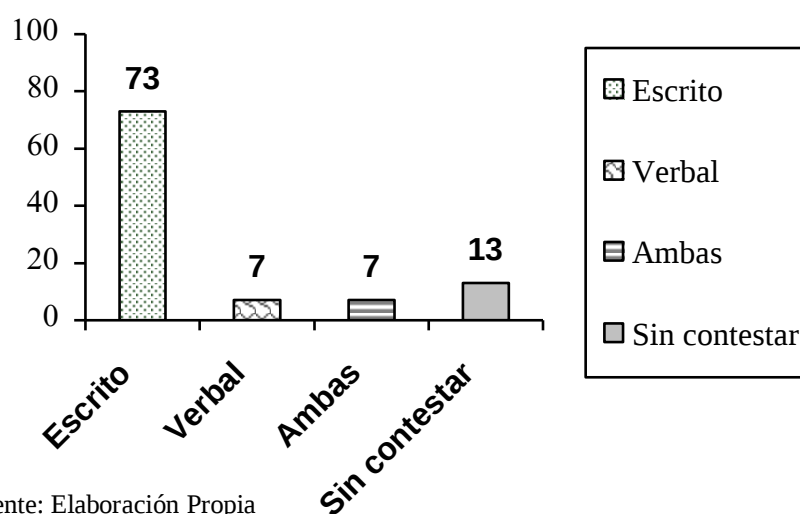
subordinados, y las mismas se encuentran establecidas en un documento, se revisan periódicamente y en la elaboración participa la gerencia médica, dirección administrativa y el personal que labora en la clínica.

4.1.5 Políticas

Se estableció que el 93% de los empleados cumplen con las políticas de precios, calidad de prestación de servicios de la Asociación aplicables a nivel nacional, las que son dadas a conocer en forma escrita. El 80% de los empleados encuestados respondió que existen políticas para todas las áreas funcionales de la Asociación. El 60% del personal indicó que se lleva a cabo la revisión de las políticas. Para poder cumplir con las políticas de la Asociación, existen normas de calidad, de rentabilidad y de desempeño de labores las cuales son dadas a conocer en forma escrita en el reglamento interno de trabajo que es entregado a cada empleado al momento de ingresar a la asociación, además son explicadas por el gerente, para su mejor comprensión.

4.1.6 Programas

En la Asociación se aplican programas que permiten la realización de las actividades para el cumplimiento de los objetivos, se determinó que el 93% de los empleados aplican estos programas de acción. La programación de las actividades se realiza con enfoque estratégico, fortaleciendo la toma de decisiones en la Asociación. La forma en que se dan a conocer los programas a los empleados, la muestra la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 1 : Forma en que dan a conocer los programas a los empleados

4.1.7 Presupuesto

Se pudo establecer que la empresa cuenta un presupuesto propio para la prestación de servicios, que permita la autosostenibilidad de la clínica y que no existen instituciones gubernamentales ni privadas que tengan convenios de presupuesto, para los programas de prestación de servicios que efectúa la asociación. Este es elaborado por la gerencia financiera en las oficinas centrales ubicadas en la ciudad capital, y se encuentra distribuido de acuerdo a la variedad de servicios que cada clínica departamental desarrolla.

En la clínica departamental Zacapa, los ingresos y egresos son controlados por el director administrativo, el que se encarga de enviar mensualmente los resultados a las oficinas centrales. En el siguiente cuadro se puede observar que, 13 empleados y el director administrativo indican que la Asociación cuenta con presupuesto propio, mientras que dos empleados indicaron lo contrario.

Cuadro 6: Opinión del personal sobre el presupuesto de la Asociación

Opinión Entrevistado (os)	Número de encuestados		
	Presupuesto Propio		
	Si	No	Total
Director administrativo	1		1
Personal	13	2	15

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Organización:

La Asociación Pro-bienestar de la Familia, cuenta con un sistema de organización lineal, su organización es formalmente organizada y posee un equipo de trabajo altamente calificado, en donde las relaciones son afectivas para satisfacción del personal al realizar sus tareas y de esa forma alcanzar los objetivos de la asociación, para ello cuenta con: área de clínicas médicas (cirugía, medicina general, ginecología, obstetricia y colposcopia, ultrasonografía, pediatría, neonatología), área de laboratorios (citológico y clínico), área de enfermería, de secretaría y farmacia así como de personal operativo.

4.2.1 Jerarquía

En la clínica APROFAM Zacapa, existe una administración centralizada, esto se debe a que el director administrativo es quien toma el mayor número de decisiones y ejerce el máximo control sobre las actividades de la clínica, todos los empleados están a su cargo a excepción de la enfermera auxiliar que informa a la enfermera profesional.

4.2.2 Funciones

Las funciones se encuentran distribuidas de acuerdo a las capacidades profesionales que poseen los empleados con que cuenta la asociación, contando con médicos especializados para cada uno de los servicios que presta, así como técnicos y enfermeras profesionales que prestan los servicios. Las secretarías y personal operativo llenan los requisitos y cuenta con las habilidades que el cargo requiere.

Las actividades diarias, mensuales, anuales, se encuentran claramente definidas en el manual general de funciones elaborado por la asociación aplicable a nivel nacional, según lo indicado por el director administrativo y confirmado por los empleados es dado a conocer en forma escrita y explicado en forma verbal el primer día de trabajo a todos los miembros que conforman la asociación, el personal de la asociación expresó conocer dicho manual en un 94% lo que es muy importante pues así puede desempeñarse a cabalidad cada función. La distribución de funciones se ve afectada debido a que algunos servicios acude mayor número de personas, lo que da por resultado un desequilibrio en la carga de trabajo para algunas funciones, estas son dadas a conocer en forma verbal y escrita a cada trabajador.

4.2.3 Estructura Organizacional:

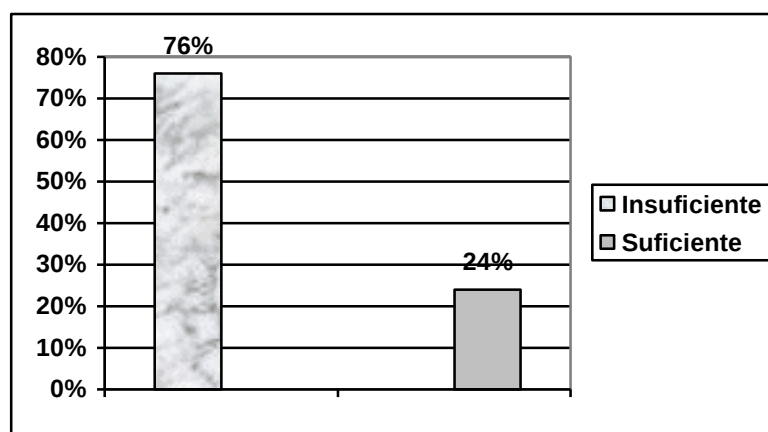
Por medio de la información obtenida se determinó que existe falta de personal para el desarrollo de las funciones que se realizan dentro de la asociación, según lo afirmado por el 53% de los empleados, dicha irregularidad se hace relevante con la afirmación de las respuestas obtenidas por el 76% de los clientes encuestados (ver grafica 4). Los servicios en que los clientes manifestaron que existe falta de personal son: exámenes de papanicolaou, de laboratorio, pediatría y ginecología.

La falta de personal genera desequilibrio en la carga de trabajo, según lo observado esto se debe a que hay mas afluencia de clientes en ciertos servicios que presta la asociación. Así mismo es necesario hacer notar que el director administrativo

ejerce la función de atención a consultas de medicina general lo que actualmente no ha causado situaciones desfavorables pero en el futuro podría perjudicar por la sobrecarga de trabajo al realizar dos cargos diferentes.

Aunque ambas partes hicieron ver la falta de personal, el director administrativo afirmó que, es suficiente el personal con que cuenta la institución para el desarrollo de las actividades.

APROFAM, cuenta con un organigrama a nivel nacional de la asociación (ver anexo 1), pero no posee uno específico de la clínica médica de Zacapa, es por ello que los empleados no tienen conocimiento de la ubicación y relaciones entre los puestos, es decir los niveles jerárquicos que ocupan dentro de la asociación. El 87% de los empleados manifestó que es a un superior quien informan.



Fuente: Elaboración Propia

Grafica 2: Opinión de los clientes de la cantidad de personal existente para la prestación de servicios en la Asociación.

Las relaciones existentes entre los puestos que conforman la organización son adecuadas. El 93% afirmó contar con buena coordinación entre las diferentes áreas, contándose con la autoridad claramente definida y necesaria para el desempeño de sus obligaciones, el director administrativo es de quien reciben instrucciones y a quien reportan las situaciones que acontecen en la empresa, a excepción de la enfermera auxiliar que esta a cargo de la enfermera graduada.

La organización en la clínica departamental de Zacapa, se distribuye en distintas áreas siendo estas: dirección administrativa, farmacia secretaria, clínicas médicas laboratorios, de enfermería y personal operativo.

4.3 Integración:

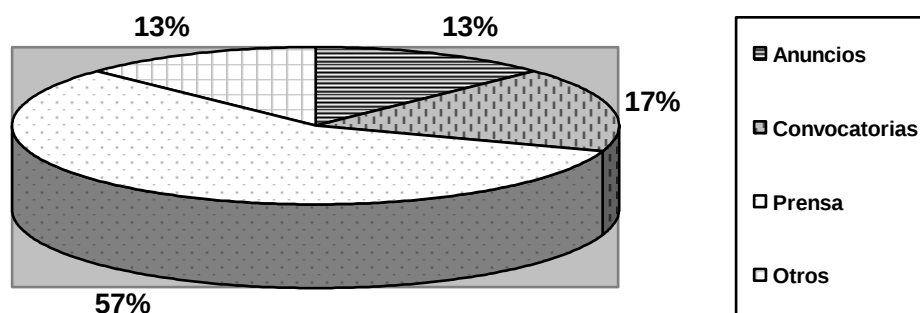
Considerando que el personal que labora en la empresa es parte esencial para la organización por ser ellos quienes llevan a cabo el desarrollo de todas las actividades, se puede decir que: la asociación pro-bienestar de la familia cuenta con una integración de personal regida bajo las normas del reglamento interno de trabajo, en donde se especifica las cualidades y requisitos de cada uno de los puestos como: nivel académicos, experiencia, educación, aspectos personales, comunicación y otros conocimientos necesarios para calificar en el puesto. A cargo de estas actividades se encuentra el departamento de recursos humanos, ubicado en las oficinas centrales en coordinación con el director administrativo de la clínica departamental de Zacapa.

Los indicadores analizados en el proceso de integración fueron los siguientes:

4.3.1 Reclutamiento:

El desarrollo de esta etapa consiste en la forma en que se atraen candidatos para ocupar los puestos vacantes, la forma de reclutamiento de personal dentro de la asociación se realiza a través de convocatorias y anuncios en diferentes medios de comunicación como radio y anuncios de prensa.

El director administrativo indica que se utiliza como medio de reclutamiento los anuncios en la radio. La siguiente gráfica muestra los medios utilizados para el reclutamiento de personal según las respuestas obtenidas por los empleados.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3: Medios utilizados para la atracción de personal a puestos vacantes

4.3.2 Selección:

Toda persona que ingrese a la asociación deberá cumplir con los requisitos indicados en el reglamento interno de trabajo, los que consisten en presentar el currículum vitae, fotocopia de cédula, cartas de recomendación y fotografías. Posteriormente cada uno de los candidatos propuestos es remitido a la unidad de Recursos Humanos ubicada en las oficinas centrales de la ciudad capital, donde son evaluadas las cualidades y calidades técnicas y personales necesarias para cumplir con los requisitos del puesto como educación, experiencia, capacidad necesaria para el desempeño del cargo, aspectos que se encuentran definidos en el manual general de funciones que es aplicado a nivel nacional.

Al ser seleccionados se emite un contrato individual de trabajo de conformidad con las leyes laborales respectivas de la asociación establecidas en los manuales de selección de personal de la institución y su reglamento interno aplicados a nivel nacional. Los dos primeros meses de trabajo para los contratos indefinidos se rigen a prueba conforme la ley donde se observa y se evalúan los conocimientos y habilidades en el desempeño de sus labores.

En lo que se refiere a la persona encargada de seleccionar el personal se encontró contradicción, el 47% indica que es el director administrativo, así mismo un 47% indica que es el departamento de recursos humanos y el 6% no sabe, según lo indicado en el reglamento interno el encargado de seleccionar el personal de la institución será el departamento de recursos humanos que se encuentra en las oficinas centrales ubicadas en la ciudad capital, lo que indica que no todos los empleados conocen a cabalidad lo reglamentado por la asociación.

Los empleados son sometidos a diferentes técnicas de selección de personal para ser contratados, de estas es encargado el departamento de Recursos Humanos, en las cuales permiten elegir las personas con las características idóneas, según lo indicado por el personal las técnicas que les fueron aplicadas para ser elegidos y contratados se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 7: Técnicas de selección requeridas para ser contratado

Técnica	Número de entrevistados	
	Absoluto	Porcentaje
Entrevista	11	75%
Pruebas de conocimiento	0	0%
Pruebas psicotécnicas	0	0%
Pruebas de personal	0	0%
Recomendaciones	0	0%
Todas las anteriores	4	25%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Inducción:

Consiste en dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la institución. Se determinó que el proceso de inducción se realiza proporcionando información de la empresa por medio de un manual de inducción, el que especifica las funciones que esta realiza al nivel de clínica departamental y a nivel nacional, las obligaciones, responsabilidades y servicios que presta, el cual es entregado a cada uno de los empleados al iniciar sus labores.

El siguiente cuadro muestra las respuestas de los empleados acerca de la información referente a la asociación que se les brindo al momento de ingresar a la misma, la cual permite al empleado identificarse con la asociación conociendo no simplemente la función que este desarrollará.

Cuadro 8: Aspectos contemplados en el manual de inducción del personal de nuevo Ingreso.

Técnica	Número de entrevistados	
	Absoluto	Porcentaje
Información general de la asociación	4	25%
Funciones de la empresa	0	0%
Tareas a realizar y como realizarlas	0	0%
Personal que la conforma	0	0%
Servicios que presta	0	0%
Todas las anteriores	11	75%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Capacitación:

Esta etapa permite enriquecer los conocimientos de los empleados para la realización de sus actividades, se determinó que por la necesidad de mantener un equipo de personal altamente calificado y por los avances médicos y tecnológicos se realizan capacitaciones periódicas y la periodicidad de las mismas varía según el puesto que se desempeñe, cada uno las recibe de acuerdo al cargo que ejecuta. la forma en que son recibidas es teórica y práctica, lo cual contribuye a obtener un conocimiento más amplio acerca de la realización del trabajo, según lo manifestado por la totalidad del personal. De esta forma la asociación cumple con el objetivo de contar con personal altamente calificado, responsable, dinámico e ideal.

4.4 Dirección

Esta etapa es realizada por el director administrativo de APROFAM de Zacapa, quien trata de influir en los empleados para poder llegar a obtener los resultados deseados en el desempeño de las funciones en el ámbito individual y grupal, así cumplir con los objetivos planteados por la Asociación, poniendo en practica principios que permitan la armonía de los objetivos, la impersonalidad de mando, la supervisión directa, la vía jerárquica, la resolución del conflicto y el aprovechamiento de este, visualizando nuevas estrategias y así poder aplicar nuevas alternativas para lograr

cumplir eficientemente con los objetivos. Para conocer como se realiza esta etapa se interpretarán en forma individual cada una de las variables.

4.4.1 Autoridad:

En la Asociación se encuentran claramente definidos los niveles de autoridad y los empleados expresan en un 86% que las ordenes emitidas por su superior referente a la realización de sus tareas son claras, de esa manera cada trabajador desarrollará a cabalidad su trabajo y existirá confianza hacia su jefe ante cualquier situación que se presente. Los niveles de autoridad se encuentran definidos en el manual de funciones aplicable a nivel nacional. Se pudo conocer que el tipo de autoridad que ejerce el director es formal-lineal, ejercida únicamente por el hacia la totalidad de los empleados.

4.4.2 Comunicación:

La comunicación contribuye en la dirección de una organización, es por ello su objeto de estudio, por medio de ella se dan a conocer las tendencias conocimientos, y sentimientos de las personas; obteniendo de esa forma información necesaria para el desarrollo de sus tareas. Dentro de la Asociación existe comunicación oral y escrita muchas veces se hacen notificación de asuntos importantes a través de informes, memos, cartas y boletines. La mas usual dentro de la Asociación es la comunicación oral, permitiendo conversaciones telefónicas, personales, etc. El 93% de los empleados expresa que la comunicación existente entre ellos mismos es eficiente contribuyendo a la realización de sus labores. Se determinó que el tipo de comunicación existente, entre el superior y subordinados es cruzada, permite el intercambio de información entre todos los miembros de la Asociación, sin importar el nivel jerárquico. La que se especifica en el siguiente cuadro.

Cuadro 9: Tipo de comunicación entre superiores y subordinados

Técnica	Número de entrevistados	
	Absoluto	Porcentaje
Ascendente	2	13%
Descendente	2	13%
Cruzada	8	54%
Sin contestar	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Liderazgo:

Se puede establecer que el director ejerce liderazgo de tipo democrático o participativo, brindando participación por medio de consultas a sus subordinados con respecto a las decisiones y acciones probables, influyendo así en los demás para que se esfuercen en alcanzar los objetivos establecidos. El siguiente cuadro muestra el tipo de liderazgo que ejerce el director de la Asociación con su personal:

Cuadro 10: Liderazgo ejercido por el administrador

Algunos factores para determinar el tipo de liderazgo	Número de Entrevistados	
	Absoluto	Porcentaje
Imponente y espera solo cumplimiento de obligaciones.	1	7%
Consulta respecto acciones y permite la participación activa	14	93%
Hace uso reducido de su poder concediendo trabajar independientemente.	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.4.4 Motivación:

La motivación juega un papel muy importante en cualquier empresa, ya que por medio de esta se aplican las técnicas para incentivar al personal y alcanzar un alto desempeño en la realización de sus tareas. Al investigar si la Asociación propicia

incentivos necesarios para el desarrollo de las actividades que el personal realiza en ella, se pudo establecer con los datos obtenidos por medio de los empleados que no propicia los incentivos suficientes para motivar al personal, la respuesta obtenida fue que el 67% afirmó no recibir ningún tipo de estos por parte de la Asociación, como se observa en el cuadro 11. Esto puede ser perjudicial para la Asociación, pues la falta de incentivos pueden incidir en el buen desempeño de las labores que estos realizan, se observo que existe desmotivación por parte de los empleados por no recibir algún estímulo, por la afirmación que ellos dieron.

El siguiente cuadro muestra las técnicas de motivación que la Asociación brinda a sus empleados:

Cuadro 11: Incentivos brindados por la Asociación al personal

Técnica	Número de entrevistados	
	Absoluto	Porcentaje
Económico	1	7%
Reconocimientos	2	13%
Otros	2	13%
Ninguno	10	67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.4.5 Relación Laboral:

Último sub-indicador que forma parte de la variable dirección, fue empleado para poder determinar el tipo de contrato que poseen el personal de la Asociación con la misma y se determinó que los tipos de contratos que existen son: por servicios profesionales contratados, y por convenios de tiempo indefinido con la Asociación. Además se establece con la información obtenida por medio del personal que la Asociación si cumple con todo lo establecido en el contrato según afirmo el 93% de ellos.

4.5 Control

Este proceso permite a las personas encargadas de la gerencia administrativa llevar a cabo el control, de cada una de las clínicas departamentales. En la clínica departamental Zacapa la realiza el director administrativo, verificando la eficiencia de las actividades realizadas en los procesos anteriores, en donde aplican principios como el establecimiento de normas, la contribución a objetivos, acción correctiva, flexibilidad de la organización, conveniencia de los controles, responsabilidad de control y otros, para lograr un control eficaz.

Para analizar esta variable se establecieron sub-indicadores para cumplir con el objetivo propuesto de estudio, los cuales son los siguientes:

4.5.1 Elementos del control:

Dentro de estos se encuentra el establecimiento de normas de control, estas permiten obtener criterios establecidos con los que se pueden evaluar los resultados reales. Otro elemento del control es la supervisión la cual se lleva a cabo a nivel general por el director administrativo de la clínica y también cuenta con la participación de la enfermera profesional que es la encargada de supervisar a la auxiliar de enfermería. Ellos ejercen una supervisión adecuada sobre el personal del proyecto para que se cumplan las órdenes e instrucciones emitidas, esta actividad se mide de acuerdo a los resultados obtenidos según lo expresado por el 93% de los empleados, la supervisión se realiza estableciendo una comparación de como fueron realizadas las actividades y como debió ser la realización de la misma para eliminar fallas y lograr la prestación de servicios basados en calidad, objetivo primordial de la empresa.

4.5.2 Control administrativo:

4.5.2.1 Control de inventarios

Se estableció que la Asociación lleva a cabo el control administrativo por medio de inventarios, los cuales son controlados efectivamente. Para llevar el control cualitativo y cuantitativo del mobiliario y equipo con que cuenta la Asociación, los registros principalmente se realizan a través de inventarios que posee la gerencia financiera en las oficinas centrales ubicadas en la ciudad capital, en la clínica departamental de Zacapa el control de inventarios se realiza a través de tarjetas las cuales

son manejadas por cada empleado en ella se les atribuye la responsabilidad del equipo que posee a su servicio el cual es revisado periódicamente, para controlar su cantidad, evitar hurto, e identificar si se encuentra en buenas condiciones o existe deterioro en el mismo.

Según las observaciones y encuesta realizada a los pacientes, se pudo determinar el buen estado del equipo médico utilizado, así como la tecnología avanzada del mismo, de igual manera las instalaciones se encuentran en excelentes condiciones cumpliendo con lo necesario para la prestación de servicios de alta calidad y confiabilidad.

4.5.2.2 Control financiero

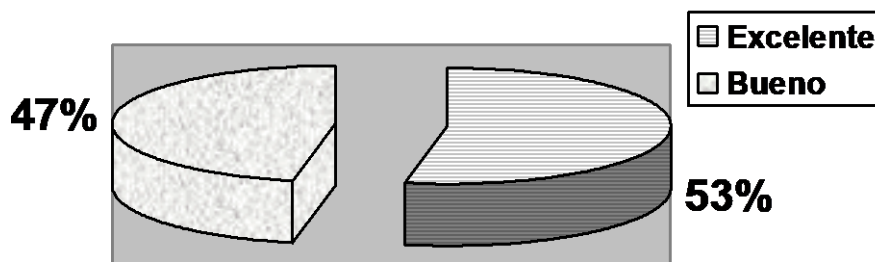
Según lo manifestado por la totalidad de los empleados encuestados, se determinó que se mantiene estrecho control de los gastos necesarios en la Asociación y de los ingresos, manteniendo así una sólida posición financiera que pueda enfrentar cambios en las condiciones económicas según factores internos y externos de la Asociación. El presupuesto de la Asociación es revisado periódicamente controlando ingresos y egresos que permiten a la Asociación verificar si están logrando sus objetivos y calidad financiera como clínica departamental.

El control financiero se realiza en coordinación con la gerencia administrativa ubicada en la oficinas centrales y es realizado conforme los estados financieros que la ley exige. Estos estados financieros permiten la rentabilidad y liquidez de la Asociación, en la clínica departamental Zacapa se realizan los registros parciales a través de libros de contabilidad, planillas de sueldos y otros registros que adopta la Asociación, los análisis son enviados a las oficinas centrales para su revisión y registro personal.

4.5.2.3 Control de calidad de servicios

El 100% de los empleados encuestados afirmaron que la Asociación realiza entrevistas y encuestas a los clientes, para poder evaluar la calidad de los servicios que presta.

Según la encuesta realizada a los clientes se puede determinar que la Asociación presta servicios de alta calidad que llenan las expectativas y necesidades del cliente.



Fuente de elaboración propia

Gráfica 4: Percepción de los clientes a la calidad del servicio.

Así mismo, los clientes encuestados además de afirmar que se brinda un servicio de calidad, expresaron que los precios son accesibles para los diferentes niveles económicos de la sociedad, contribuyendo especialmente con las personas de escasos recursos, según lo expresado por el 61% de los clientes encuestados.

De esta forma la Asociación cumple con lo establecido en la misión y objetivos de la misma. El 68% de los clientes encuestados, calificaron como *bueno* las instalaciones de la clínica y el 32% como *excelente*; por encontrarse ubicadas en un lugar muy accesible, por su amplitud y su estructura se encuentra en buen estado haciendo que el cliente confíe en el lugar por su higiene y buen servicio.

Se determinó que el tiempo de espera para ser atendidos en los diferentes servicios que adquieren, es *justo lo esperado*; según lo expresado por el 45% de los encuestados, un 38% afirma que es *poco* el tiempo que se espera y el 17% expresa que es mucho tiempo, esta respuesta se obtuvo de los servicios donde existe más afluencia de pacientes.

Pudo establecerse que la Asociación cuenta con el equipo médico necesario y adecuado para la realización de sus actividades, según lo afirmado por el 97% de los clientes encuestados. Los factores anteriores permiten que el cliente se sienta a gusto en la Asociación y además se puede comprobar que si se cuenta con el equipo que permite la prestación de servicios de calidad y con tecnología avanzada.

4.5.2.4 Evaluación del desempeño:

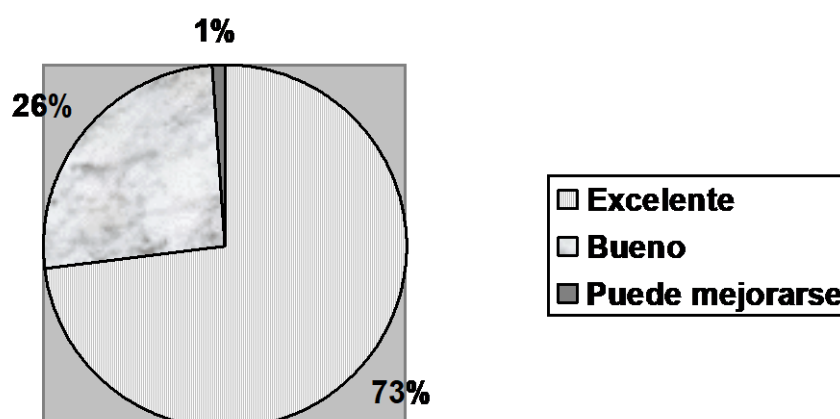
El control sobre la realización de las actividades de cada puesto es necesario para que la Asociación pueda determinar si se está cumpliendo con los objetivos propuestos. El 100% del personal afirmaron ser evaluados sobre la realización de su trabajo.

El Director es el encargado de la evaluación del desempeño de las actividades del personal de la Asociación, excepto de la auxiliar de enfermería; la que es evaluada por la enfermera especializada, para llevar a cabo este proceso la Asociación cuenta con manuales de evaluación del desempeño, para cada uno de los puestos

Según datos obtenidos por el director de la Asociación se determinó que la periodicidad con que se evalúa al personal es llevada a cabo semestralmente, en donde además de la evaluación ejercida por el jefe inmediato se les realiza una auto-evaluación para comparar dichas informaciones y así poder establecer si existe algún problema para ser corregido inmediatamente, estableciendo planes de mejoras en los procesos que no se estén llevando a cabo eficientemente.

Todos los empleados afirmaron que si se les dan a conocer los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de sus tareas, los cuales son dados a conocer en forma verbal y escrita.

La opinión de los clientes, es positiva, en cuanto a la forma en que les prestaron el servicio y la persona que les atendió, como muestra la gráfica 7, el 73% de los clientes calificaron como excelente a la persona que prestó el servicio y el servicio adquirido, el 26% lo evaluó como bueno y el 1% que puede mejorarse, es muy importante que el cliente se sienta satisfecho, por medio de este resultado la empresa puede darse cuenta que esta cumpliendo con su objetivo primordial de servir al cliente de la mejor manera posible.



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5: Evaluación del servicio

CONCLUSIONES

1. Se estableció que a nivel nacional APROFAM cuenta con una planeación estratégica, y en la clínica departamental de Zacapa se desarrolla un tipo de planeación táctica. El proceso administrativo cuenta con: planeación de actividades, las acciones y lineamientos de la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y programas se encuentran claramente definidos, siendo estas herramientas las que contribuyen al fortalecimiento de las actividades que se llevan a cabo en la institución.
2. La institución posee un tipo de organización formal, la autoridad y responsabilidad son de tipo lineal y se transmiten por el director administrativo al resto de empleados que la conforman. El personal tiene claramente definidas sus responsabilidades, indicadas en el manual de funciones de la institución, el cual define las actividades que se atribuyen a cada puesto, las mismas son explicadas por el director a cada empleado, para su mejor comprensión.
3. El proceso de organización muestra algunas deficiencias como:
 - No contar con un organigrama que indique las áreas que conforman la institución, el lugar jerárquico que ocupa cada uno de los empleados, líneas de autoridad, responsabilidad y de relación de coordinación de actividades.
 - Existe falta de personal para la realización de algunas funciones, especialmente en los servicios de: laboratorio, pediatría, ginecología y exámenes de Papanicolaou, dando como resultado el desequilibrio de la carga de trabajo en dichas áreas, debido a que la afluencia de clientes es mayor en estos servicios.
 - El director administrativo posee dos cargos dentro de la institución el de director administrativo y de encargado de la clínica de medicina general, lo que en el futuro podría perjudicar por el sobrecargo de trabajo.

4. Los mecanismos de integración de personal utilizados en la institución son: reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, su aplicación se realiza en forma adecuada. El reclutamiento y selección de personal se ejecuta bajo el reglamento interno de trabajo aplicado a nivel nacional por la institución, la inducción brindada al personal se basa en el manual de inducción que es dado al empleado al ingresar a la institución. Así mismo se brindan capacitaciones periódicas de acuerdo al cargo que el empleado desempeña.
5. En lo que a etapa de dirección se refiere, se encuentran claramente definidas los niveles de autoridad, las órdenes emitidas por los superiores son claras, el tipo de comunicación existente en la institución es cruzada permitiendo a todos los empleados información acerca de la situación de la asociación y comunicación directa en todas las áreas que conforman la clínica APROFAM, Zacapa.
6. El liderazgo que ejerce el director de la institución es democrático o participativo, este trabaja junto con sus empleados en la toma de decisiones. Se presentan deficiencias respecto a la motivación que se les brinda a los empleados, la mayoría expresó no recibir estímulo alguno, lo que puede ser negativo para el trabajador, y para la empresa pues la falta de incentivos puede incidir en el buen desempeño de actividades.
7. Se estableció que los métodos de control aplicados dentro de la institución son: control de la calidad de servicios, control de inventarios, control financiero y evaluación del desempeño. En donde dichas aplicaciones de control son ejercidas con estrictas normas que permiten evaluar la calidad de servicios prestados, el desempeño de las actividades que realizan los empleados, la existencia del equipo necesario y buen estado del mismo, así como los aspectos financieros, siendo estos de gran importancia para mantener una sólida posición financiera.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que en la Asociación, el director administrativo junto con sus empleados realicen revisiones periódicas de los objetivos en las reuniones de trabajo, aclarando aquellos que aun no han sido comprendidos por los empleados y lograr así una mejor comprensión de los mismos, lo que permitirá que cada empleado logre definirlos y aplicarlos adecuadamente. Se recomienda colocarlos en lugares visibles al igual que la misión y visión.
- Es necesario que el director administrativo evalúe si el personal con que cuenta la asociación para la prestación de servicios es suficiente por la afluencia de clientes a la misma especialmente en los servicios de: ultrasonido, pediatría, ginecología, laboratorio y exámenes de papanicolaou.
Así mismo que se lleve a cabo una evaluación de la carga de trabajo a cada uno de los empleados, con el fin de evitar el recargo de actividades en ciertos puestos.
- Hacer uso del organigrama propuesto, donde se visualiza, la estructura organizacional de la asociación, el lugar jerárquico que ocupa cada uno de los empleados, líneas de autoridad, responsabilidad y de relación de coordinación de actividades. A la vez, se recomienda colocarlo en un lugar visible para que los clientes tengan referencia de las áreas a que pueden dirigirse, según el servicio que deseen obtener o situación que deseen solventar.
- Es importante que en la asociación se proporcionen reconocimientos al personal por su desempeño como: diplomas, carta de felicitación, felicitaciones verbales, así como también incentivos económicos que ayuden a incrementar el rendimiento de los empleados, para que estos se sientan motivados a mejorar cada día el desempeño de sus labores, por lo que se recomienda hacer uso del programa motivacional propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. Como hacer referencias bibliográficas y notas pie de pagina. Chiquimula: el autor 1997.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global, onceava edición. México: Editorial Ultra, S.A. 2001.
- Munich Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración. México 1986.
- Martínez Chávez, Víctor Manuel. Diagnóstico Administrativo Procedimientos y. Reingeniería, segunda edición. México: Editorial Trillas. 1998.
- Material producido por el Consejo Editorial de Editora Educativa, integrado por profesionales especializados y con experiencia en cada materia. Administración, Organización Prácticas de Oficina. Guatemala: Editora Educativa
- Méndez Álvarez, Carlos E. Metodología. Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables Administrativas. México: Editorial McGraww Hill. 1994.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría y práctica, segunda parte. México: Editorial Trillas 1985.
- Sosa Mendoza Flor de Maria. Administración I. Guatemala: Editorial Universitaria 1995.
- Stephen P. Robbins y Coulter Mary. Administración , Sexta edición.
- Stoner James, Freeman Edward y Gilbert Jr Daniel. Administración, sexta edición. México: Editorial Pearson Educación. 1996.

- Stoner James y Wankel Charles. Administración. México: Editorial Prentice-hall. Hispanoamericana, S.A. 1989.
- Thierauf Robert J., Klekamp Robert C., Geeding Daniel W. Principios y Aplicaciones de Administración. Editorial Lemusa.

APPENDICE

Propuesta de Organigrama a Clínica Médica –APROFAM-, Zacapa.

APÉNDICE I

Objetivos:

- Crear un organigrama que muestre gráficamente la estructura organizacional de la empresa, permitiendo a los empleados conocer las líneas de autoridad y responsabilidad así como de relación de coordinación en el nivel jerárquico que ocupan dentro de la institución.
- Que la institución haga uso del organigrama propuesto, colocándolo en lugar visible donde empleados e interesados conozcan acerca de la estructura organizacional de la Clínica APROFAM, del departamento de Zacapa.

Justificación:

Al realizar el estudio se estableció que la clínica departamental Zacapa de la Asociación Pro-bienestar de la Familia –APROFAM-, posee un sistema de organización lineal, formado por: la dirección general, secretaría, seis clínicas médicas siendo estas: medicina general, cirugía, ginecología, obstetricia y colposcopia, pediatría, neonatología y ultrasonografía, un laboratorio clínico y un laboratorio citológico, el área de enfermería y farmacia.

La institución no cuenta con un organigrama que le permita conocer a los empleados, así como a personas interesadas las áreas que conforman su estructura, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, responsabilidad, y coordinación de actividades entre los diferentes puestos.

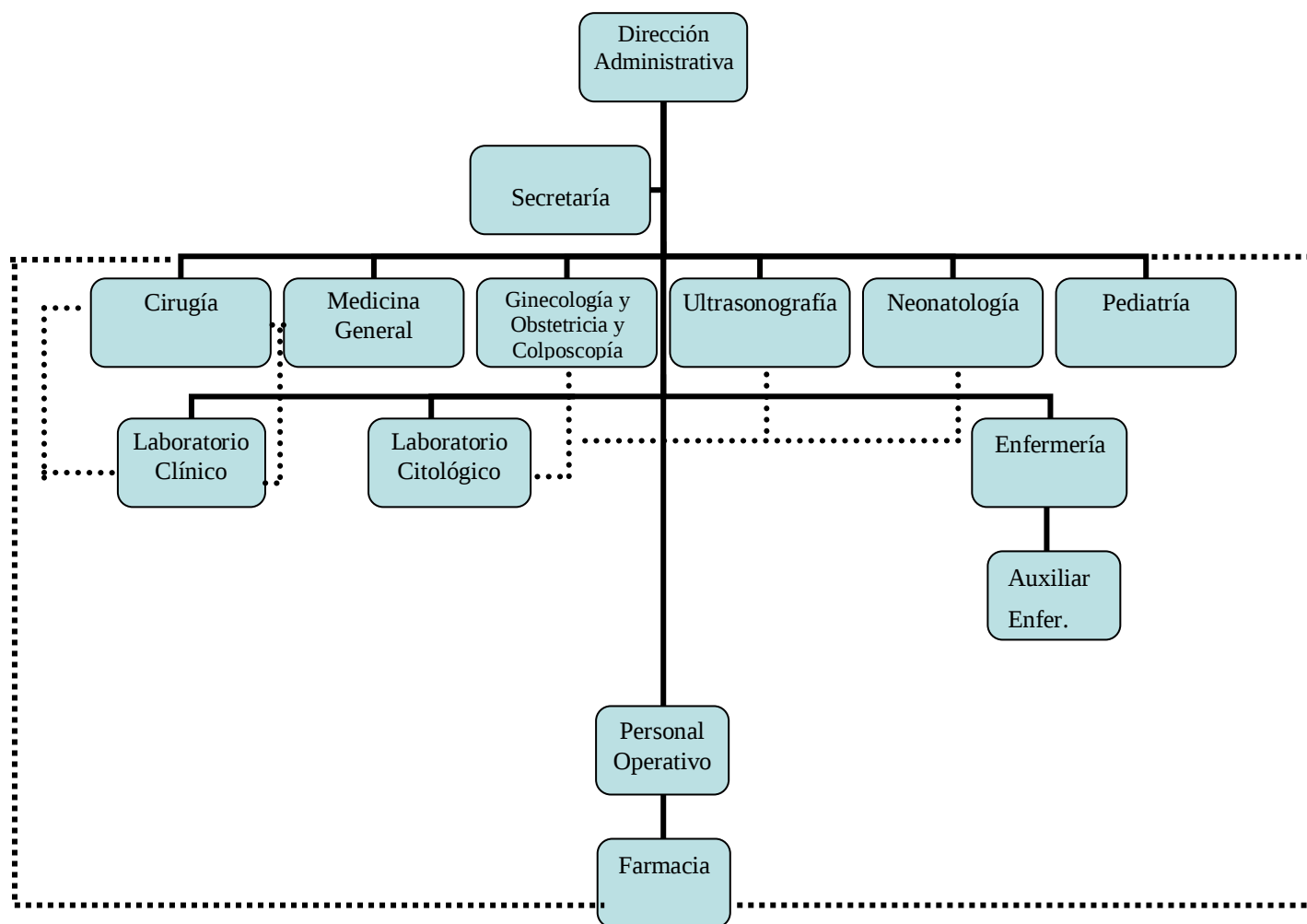
Por lo que se hace necesario la implementación de un organigrama de tipo lineal para la clínica, que permita visualizar su estructura organizacional, demostrando de una manera clara y visible la jerarquía de puestos y líneas de autoridad definidas en las

diferentes áreas que la conforman. Complementando de esta manera el proceso de organización dentro de la institución

Propuesta:

Se pone a disposición del gerente de la clínica de la Asociación Pro-bienestar de la Familia -APROFAM-, el siguiente organigrama creado con los objetivos anteriormente descritos, el que se espera sea de utilidad y de aplicación en la institución.

**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA A LA ASOCIACIÓN
PRO-BIENESTAR DE LA FAMILIA APROFAM, ZACAPA**



_____ Línea de autoridad
 Línea relación de coordinación

Apéndice II
Programa de Motivación para los empleados de la clínica
departamental
APROFAM, Zacapa

Justificación:

El desarrollo de un programa motivacional, en la Asociación Pro-bienestar de la Familia APROFAM clínica departamental Zacapa, surge por la necesidad de influir en el desempeño individual del trabajador, a través de compensaciones que satisfagan cada una de sus necesidades y de esta forma obtener beneficios tanto para el empleado como para la clínica. En la realización del diagnóstico se determinó que los empleados se sienten insatisfechos por la falta de incentivos al desempeño de sus actividades, siendo esta situación desfavorable para la empresa por las consecuencias que podrían presentarse como el desempeño inadecuado de atribuciones, incumplimiento laboral, e insatisfacción laboral. Es necesario elaborar un programa, con relación a la filosofía y misión de la empresa logrando así los objetivos de la misma que se llevaran a cabo solo con el personal altamente calificado, dinámico y leal con que cuenta la empresa.

Objetivo general:

- Motivar el desempeño laboral del recurso humano de la clínica departamental Zacapa de la Asociación Pro-bienestar de la Familia APROFAM.

Objetivos específicos:

A través de la implementación del programa se podrá:

- Mejorar la calidad de vida del trabajador y las condiciones de trabajo, atrayendo y motivando al personal.
- Incentivar los esfuerzos de los empleados, impulsando al trabajador a alcanzar sus objetivos beneficiándose al mismo y a la institución.

- Crear condiciones adecuadas de trabajo, por medio de un ambiente agradable y recompensar que puedan aumentar la productividad, cubriendo las necesidades básicas, fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y automotivación de cada empleado.
- Alcanzar un alto desempeño de actividades y éxito en la realización de las mismas.

Grupo al que se dirige el programa:

El programa motivacional es dirigido al recurso humano que conforma las diferentes áreas de la clínica APROFAM, Zacapa.

Responsable de la aplicación del programa:

El responsable de la aplicación del programa de motivación para los empleados que laboran en la clínica medica de APROFAM Zacapa, será el Director Administrativo de la Asociación.

Estrategias para motivar al personal de la Asociación pro-bienestar de la Familia APROFAM.

Motivar a través del trabajo mismo: debe darse al empleado un trabajo que le ayude a realizarse, así su nivel de satisfacción laboral, y consecuentemente, su desempeño serán altos.

Sistema de establecimientos de metas: este sistema consiste en establecer metas con los subordinados, dándoles retroalimentación positiva cuando hagan algo acertado y retroalimentación negativa cuando hagan algo erróneo.

Métodos de motivación:

Los métodos de motivación que se recomiendan son:

- Retribuir y reconocer el logro, a través de bonos en efectivo, cartas de felicitación, diplomas o felicitaciones verbales en reuniones.
- Motivar a través del trabajo mismo reconociendo la eficiencia en la realización de su labor haciéndoselo saber en reuniones, nombrándolo empleado del mes.
- Eliminar los factores negativos, por medio de retroalimentaciones y orientación adecuada al momento de cometer errores

Beneficios

Las actividades que se pueden llevar a cabo para los empleados son las siguientes:

- Paseos exclusivos
- Actividades deportivas
- Prestamos por emergencias

Estas con el fin de atender las necesidades de sus trabajadores y dar satisfactores que permitan la autorrealización trabajador.

Forma de brindar los Reconocimientos:

Las formas de motivar al personal de la Asociación Pro-bienestar de la Familia APROFAM, Zacapa propuestas son:

Ajustar personas y puestos: el personal mas capaz, con amplios conocimientos y responsables, se les debe de considerar en reuniones importante y relevantes.

Reconocer las diferencias individuales: para todos los empleados que se dedican mas a su trabajo, que están dispuestos a cooperar, se les debe de reconocer esa cualidad.

Individualizar las recompensas: debido a la diversidad de necesidades personales, ajustar la recompensa al empleado que se brinde

Verificar el sistema en busca de equidad: las recompensas deben brindarse de acuerdo al esfuerzo, desempeño y resultado alcanzados y no en base a simples deducciones.

Celebraciones sociales:

- ***CUMPLEAÑOS***

Horario de 5:00 pm a 6:00 pm.

Programa:

- palabras de apertura
- juegos
- felicitación a cumpleaños del mes
- refrigerio
- palabras finales



- ***DIAL DEL CARÍÑO***

Horario de 7:00 pm. a 8:30 pm.

Programa:

- Palabras en relación con la ocasión por parte del Director Administrativo
- Dinámicas
- Intercambio de regalos
- Refacción
- Palabras finales



- EXCURSIONES FAMILIARES

Día: Sábado y domingo del mes que los empleados decidan a través de una encuesta que defina los lugares que propone visitar.

Horario: 8: 00 am del sábado a 3:00 pm del domingo

Programa:

- Presentación de las familias acompañantes
- Juegos
- Almuerzos
- Convivencia en el lugar



- CONVIVIO NAVIDEÑO

Horario: de 5:00 a 9:00 pm

Fecha y lugar: el electo por los empleados

Programa:

- Bienvenida
- Entrega de canastas navideñas a cada empleado
- Juegos
- Rifas
- Cena navideña
- Palabras finales



El financiamiento de las comidas y transporte si fuera necesario, además de material a utilizar será brindado por la asociación.



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

BOLETA A: Dirigida a los empleados de la Asociación Pro-Bienestar de la Familia -APROFAM-.

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo determinar la situación administrativa de la Asociación Pro-bienestar de la Familia APROFAM, el mismo permitirá establecer las etapas del proceso administrativo de la institución, y por medio de esta identificar parámetros indicadores que afecten dicho proceso.

Instrucciones: A continuación se le presentan varias preguntas, las cuales contienen posibles respuestas, debiendo marcar con una “X” la que mejor indique su opinión al respecto. La exactitud de sus respuestas es muy importante ya que permitirá establecer las etapas que corresponden al proceso administrativo de la institución.

PLANEACIÓN

Misión:

1. ¿Conoce la Misión de la institución?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál es? _____

2. ¿Cree que la institución cumple con lo descrito en la Misión?

Si ☐

No ☐

¿Por que? _____

Visión:

3. ¿Conoce la visión de la institución?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál es? _____

4. ¿Cree que la institución cumple a cabalidad con lo establecido en la visión?

Si ☐

No ☐

¿Por que? _____

Objetivos:

5. ¿Tiene conocimiento de los objetivos de institución?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son? _____

6. ¿Cree que los objetivos de la institución son claros y comprensibles fácilmente?

Si ☐ No ☐

7. ¿Indique de que forma se le dieron a conocer los objetivos de la institución?

- Escrito ☐

- Verbal ☐

Otros(especifique): _____

8. ¿Se encuentran definidos los objetivos de la institución en algún documento?

Generales Si ☐ No ☐

Específicos Si ☐ No ☐

9. ¿En cuanto a su periodicidad los objetivos que contempla la institución son?

Corto Plazo ☐ Mediano Plazo ☐ Largo plazo ☐

10. ¿Cree que los objetivos propuestos por la institución, están siendo alcanzados?

Si ☐ No ☐

Todos ☐ Algunos ☐

11. ¿Se efectúa revisiones periódicas para determinar si han sido alcanzados los objetivos de la institución?

Si ☐ No ☐

Todos ☐ Algunos ☐

Estrategias:

12. ¿Tiene conocimiento de las estrategias aplicadas por la institución para el logro de objetivos?

Si ☐ No ☐

13. ¿Cree que las estrategias establecidas por la institución ayudan al desarrollo de los objetivos?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

14. ¿Se revisan periódicamente las estrategias de la institución?

Si ☐ No ☐

Todos ☐ Algunos ☐

Políticas:

15. ¿Tiene la empresa políticas expresadas por escrito que están en armonía con los objetivos?

Si ☐ No ☐

16. ¿Se han ideado políticas para todas las áreas funcionales de la institución?

Si ☐ No ☐

17. ¿Se revisan periódicamente las políticas para ajustarse a situaciones cambiantes?

Si ☐ No ☐

Todos ☐ Algunos ☐

Sub-Indicador: Reglas y normas.

18. ¿Existen reglas o normas dentro de la institución?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuáles son? _____

19. ¿Se expresan por escrito y son comprensibles por el personal?

Si ☐ No ☐

20. ¿Cómo son dadas a conocer las normas o reglas?

- Escrito ☐ - Verbal ☐ -Ambas ☐

21. ¿Considera que se da cumplimiento a las normas que rigen la institución?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

Programas:

Sub-Indicador: Actividades.

22. ¿Conoce acerca de los programas de la institución?

Si ☐ No ☐

23. ¿Se planean los programas para alcanzar los objetivos de la Empresa?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

24. ¿Indique de que forma se le dieron a conocer los programas de la institución?

- Escrito ☐ - Verbal ☐ -Ambas ☐

Otros (especifique): _____

Presupuesto:

25. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un presupuesto propio para la elaboración de los programas que presta?

Si ☐ No ☐

26. Sabe si existen instituciones gubernamentales o privadas que tengan convenios de presupuestos con la institución para el desarrollo de programas?

Si ☐ No ☐

Cuales: _____

27. ¿Cree que el presupuesto con que cuenta la institución es suficiente para el desempeño de todas las funciones que se llevan a cabo? Si ☐ No ☐

ORGANIZACIÓN

Jerarquía:

Sub-Indicador: Niveles jerárquicos.

28. ¿Existe un organigrama actualizado de la institución en la que usted labora.?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

Si su respuesta es afirmativa ¿Conoce usted dicho organigrama?

Si ☐ No ☐

29. ¿Conoce usted el lugar jerárquico que ocupa dentro del mismo?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

30. ¿Se encuentran claramente establecidas las relaciones entre el jefe y los subordinados

de la institución?

Si ☐ No ☐

31. ¿El personal de la empresa informa a un solo superior?

Si ☐ No ☐ Especifique: _____

Funciones:

32. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones que contenga las actividades a realizar

en todos los niveles jerárquicos?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

Si su respuesta anterior es negativa, ¿Cómo se establece la forma de realizar las actividades de cada puesto en la institución? _____

33. ¿Conoce las obligaciones y responsabilidades que le corresponden en el desempeño de sus labores?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿ De que manera se le dio a conocer la forma de realizar dichas obligaciones?

- Escrito ☐ - Verbal ☐ -Ambas ☐

Otros (especifique): _____

Estructura Organizacional:

34. ¿Es la estructura de la organización flexible para ajustarse a cambios de condiciones?

Si ☐ No ☐

Sub-Indicador: División del trabajo.

35. ¿ Considera usted que la cantidad de empleados con que cuenta la institución es

necesario para la realización de las actividades?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

36. ¿Esta equilibrada la carga de trabajo dentro de la institución?

Si ☐ No ☐

37. ¿Esta trabajando el personal en las tareas mas apropiadas a su talento y capacidad?

Si ☐ No ☐

Sub-indicador: Unidad de mando

38. ¿Hay líneas de autoridad directas y claramente definidas?

Si ☐ No ☐

39. ¿Tiene autoridad el personal de la empresa para cumplir con sus obligaciones?

Si ☐ No ☐

Sub-indicador: Departamentalización.

40. ¿Se toma en cuenta las comunicación y coordinación entre departamentos?

Si ☐ No ☐

41. ¿Existen funciones traslapadas en los diferentes departamentos de la institución?

Si ☐ No ☐

INTEGRACIÓN

Reclutamiento:

Sub-Indicador: Fuentes de reclutamiento.

42. ¿A través de que medio se entero del puesto que ocupa dentro de la institución?

- Anuncios de radio ☐ - Prensa ☐
- Convocatorias ☐

Otros (especifique): _____

Selección:

Sub-Indicador: Entrevistas y pruebas.

43. ¿ Quién es el encargado de seleccionar el personal que labora en la institución?

44. ¿ A que técnicas fue sometido usted para ser contratado en la institución?

- Entrevista	☐	- Pruebas de conocimiento	☐
- Pruebas de psicotécnicas	☐	- Pruebas de personal	☐
- Recomendaciones		Otros (especifique):	_____

Inducción:

Sub-Indicador: Programa.

45. Al iniciar sus labores en la empresa se le dio a conocer:

- Información preliminar sobre la empresa ☐ - Funciones de la empresa ☐

- Tareas a realizar y como deberán ser realizadas ☐
- Servicios que presta ☐
- Otros (especifique): _____
- Personal que la conforma ☐

Capacitación:

Sub-Indicador: Tiempo.

46. ¿Cada cuanto tiempo le brindan capacitaciones dentro de la empresa?

- Mensual ☐
- Trimestral ☐
- Semestral ☐
- Anual ☐

47. ¿En que forma se capacita al personal?

Teórica ☐ Práctica ☐ Ambas ☐

48. ¿La capacitación que usted recibe es la adecuada para el desempeño de sus labores?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

49. ¿Las capacitaciones que usted ha recibido le han ayudado a enriquecer conocimientos acerca de la forma de realizar su trabajo?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

DIRECCIÓN

Autoridad:

Sub-Indicador: Tipos de autoridad.

50. ¿El desarrollo de sus actividades es dirigida por una autoridad debidamente especificada por la institución?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

51. ¿Son claras las órdenes emitidas por su superior en lo referente a la realización de funciones?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

Comunicación:

52. ¿Son eficaces los canales de comunicación en los diferentes departamentos de la institución?

Si ☐ No ☐ A veces ☐

53. ¿Se utilizan eficientemente los siguientes métodos de comunicación?

Palabras habladas o escritas	Si ☐	No ☐	A veces ☐
Números	Si ☐	No ☐	A veces ☐
Dibujos	Si ☐	No ☐	A veces ☐
Acciones	Si ☐	No ☐	A veces ☐

Sub-Indicador: Tipos de comunicación.

54. ¿Qué tipo de comunicación existe entre sus superiores y compañeros de trabajo?

- Ascendente ☐
- Descendente ☐
- Cruzada ☐

55. La comunicación existente entre las personas que laboran en la institución
¿Contribuye a la buena realización de sus labores?

Si ☐ No ☐ ¿Por que? _____

Liderazgo:

56. ¿La gerencia ejerce liderazgo para perseguir los objetivos de la empresa?

Si ☐ No ☐

57. ¿Es evidente el liderazgo de la gerencia en todas las áreas funcionales de la institución?

Si ☐ No ☐

Sub-Indicador: Estilos de liderazgo.

58. ¿Qué tipo de liderazgo cree que ejerce el director de la institución?

- Imponente y espera solo cumplimiento de obligaciones ☐
- Consulta respecto acciones y permite la participación activa ☐
- Hace uso reducido de su poder y concede trabajar independientemente. ☐

Motivación:

Sub-Indicador: Técnicas de motivación.

59. ¿Indique que clase de incentivos recibe de la empresa?

- Económico ☐
- Reconocimientos ☐
- Prestaciones ☐

Otros (especifique): _____

Relaciones Laborales

Sub-indicador: Contratos laborales

60. ¿Qué tipo de contrato posee usted con la empresa?

61. ¿Cumple la institución con lo establecido en el contrato descrito anteriormente?

Si ☐ No ☐

CONTROL

Tipos de control y métodos de control:

Sub-Indicador: Proceso básico.

62. ¿Qué criterios son utilizados para medir el desempeño de la labor que usted realiza en la empresa?

- Actividad realizada ☐ - Asistencia de los trabajadores ☐
- Resultados obtenidos ☐

Control Administrativo

Sub-indicar: Inventarios

63. Se controlan efectivamente los inventarios de acuerdo al:

Tipo	Si ☐	No ☐
Cantidad	Si ☐	No ☐

64. Se almacenan apropiadamente los inventarios para lograr un mínimo de:

Deterioro Si ☐ No ☐

Hurto Si ☐ No ☐

Sub-indicador:

Control de Calidad de Servicios:

65. ¿Se evalúa la calidad de los servicios que la institución presta?

Si ☐ No ☐

66. ¿De que forma se lleva a cabo la evaluación para poder determinar la calidad del servicio que la institución presta?

Entrevista a clientes ☐ Encuestas a clientes ☐ Ambas ☐

Otros _____ (especifique):

Sub-indicador: Control Financiero

67. ¿Se mantiene estrecho control de los gastos necesarios en la organización?

Si ☐ No ☐

68. ¿Cree que la institución ejerce un suficiente control para mantener una sólida posición

financiera?

Si ☐ No ☐

Sub-Indicador: Evaluación del desempeño.

69. ¿Cuál es la periodicidad con que se evalúa el personal en la institución?

- Diario ☐ - Mensual ☐

- Semanal ☐ - Trimestral ☐

- Semestral ☐ - Anual ☐

Otros _____ (especifique):

70. ¿Quién es el encargado de realizar el control?

- El director ☐ - Otros (especifique): _____

71. ¿Existe supervisión de personal para la institución?

Sí ☐ No ☐ ¿Quién la realiza? _____

- Trimestral ☐

- Semestral ☐

- Anual ☐

72. ¿Se le comunican los resultados de las evaluaciones del desempeño de su trabajo?

Si ☐ No ☐

73. ¿En que forma se le comunican los resultados de la evaluación del desempeño de su trabajo?

- Verbal ☐ - Escrita ☐ - Ambas ☐



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

APÉNDICE IV

BOLETA B: Entrevista dirigida a Director Administrativo de la Asociación Pro-Bienestar de la Familia -APROFAM-.

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo determinar la situación administrativa de la Asociación Pro-bienestar de la Familia APROFAM, el mismo permitirá establecer las etapas del proceso administrativo de la institución, y por medio de este identificar parámetros indicadores que afecten dicho proceso.

PLANEACIÓN

Misión:

1. ¿Cuál es la misión de la Institución?

2. ¿Se revisa periódicamente su cumplimiento?

Si ☐

No ☐

¿Por que?

Visión:

3. ¿Cual es la visión de la Institución?

4. ¿Se revisa periódicamente su cumplimiento?

Si ☐

No ☐

¿Por que?

Objetivos:

5. ¿Se encuentran definidos los objetivos de la Institución en un documento?

Generales	Si ☐	No ☐
Específicos	Si ☐	No ☐

6. ¿En cuanto a su periodicidad con que tipo de objetivos cuenta la institución?

Corto Plazo ☐ Mediano Plazo ☐ Largo plazo ☐

7. ¿Conocen los subordinados los objetivos de la Institución?

Si ☐ No ☐

8. ¿Usted se los comunicó?

Si ☐ No ☐ ¿Quién?

9. ¿En que forma se los comunico?

- Escrito ☐ - Verbal ☐ -Ambas ☐ Otros(especifique):_____

10. ¿Considera que los objetivos de la institución están siendo alcanzados?

Si ☐ No ☐
Todos ☐ Algunos ☐

11. ¿Efectúan revisiones periódicas para determinar si los objetivos propuestos por la institución están siendo alcanzados?

Si ☐ No ☐ Algunas veces ☐

Estrategias:

12. ¿Existen estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la institución?

Si ☐ No ☐

13. ¿Si su respuesta es afirmativa su periodicidad es?

Corto Plazo ☐ Mediano Plazo ☐ Largo plazo ☐

14. ¿Se encuentran establecidas las estrategias en un documento?

Si ☐ No ☐

15. ¿Conocen los subordinados las estrategias de la institución?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa ¿De que forma se dan a conocer?

- Escrito ☐ - Verbal ☐ -Ambas ☐

Otros(especifique):_____

16. ¿Las estrategias para cumplir los planes, las elaboró usted?

Si ☐ No ☐
Quien

(es):_____

17. ¿Revisan periódicamente las estrategias de la institución?

Si ☐ No ☐

Políticas:

Sub-Indicador: Reglas y normas.

18. ¿Cuenta el proyecto con políticas expresadas por escrito que estén en armonía con los

objetivos?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es positiva ¿De que tipo de políticas son las aplicadas?

19. ¿Quiénes elaboran las políticas?_____

20. ¿Se han ideado políticas para todas las áreas funcionales de la institución?
Si ☐ No ☐
21. ¿Considera que las políticas de la institución están siendo alcanzadas y aplicadas?
Si ☐ No ☐ ¿Porqué? _____
22. ¿Se revisan periódicamente las políticas para ajustarlas a situaciones cambiantes?
Si ☐ No ☐ Algunas veces ☐
23. ¿Se encuentran definidas las políticas en algún documento?
Si ☐ No ☐

Programas:

Sub-Indicador: Actividades

24. ¿Desarrolla la institución sus propios programas para la realización de actividades?
Si ☐ No ☐ ¿Cuáles? _____
25. Se planean los programas para alcanzar los objetivos de la empresa?
Si ☐ No ☐
26. ¿Quiénes participan en la planificación? _____
27. ¿Conocen los subordinados los programas con que cuenta la institución?
Si ☐ No ☐ ¿Porqué? _____

Presupuesto:

28. ¿Cuenta la empresa con presupuesto propio para la elaboración de los programas que presta? Si ☐ No ☐
29. ¿Existen instituciones gubernamentales y privadas que tengan convenios de presupuestos con la institución para el desarrollo de programas?
Si ☐ No ☐ ¿Cuáles? _____
30. ¿Cree que el presupuesto con que cuenta la institución es suficiente para el desempeño de todas la funciones que se llevan a cabo?
Si ☐ No ☐ Algunas veces ☐

ORGANIZACIÓN

Jerarquía:

Sub-Indicador: Niveles jerárquicos.

31. ¿Se encuentran formalmente establecidas las relaciones entre los niveles de jefatura y ejecución de cargos? Si ☐ No ☐
32. Considera que la estructura organizacional es estratégica para la buena realización

de labores Si ☐ No ☐

33. Existe un organigrama actualizado en la dependencia

Si ☐ No ☐

34. Si su respuesta es afirmativa ¿Es revisado y analizado periódicamente ?

Si ☐ No ☐

35. ¿El personal de la empresa informa un solo superior?

Si ☐ No ☐ Especifique: _____

Funciones:

36. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones que contenga las actividades a realizar en todos los niveles jerárquicos?

Si ☐ No ☐ ¿Porqué? _____

Si su respuesta es negativa, ¿Cuenta la institución con la descripción adecuada del trabajo para cada uno de los empleados?

Si ☐ No ☐ ¿Porqué? _____

37. ¿Conoce las obligaciones y responsabilidades que le corresponden en el desempeño de sus labores?

Si ☐ No ☐

38. ¿ De que manera se le da a conocer la forma de realizar dichas obligaciones al personal que labora en la institución?

- Escrito ☐ - Verbal ☐ -Ambas ☐

Otros(especifique): _____

39. ¿ El personal que labora en la institución realiza sus funciones con puntualidad y eficiencia?

Si ☐ No ☐

Estructura Organizacional:

40. ¿Es la estructura de la organización flexible para ajustarse a cambiar de condiciones?

Si ☐ No ☐

Sub-Indicador: División del trabajo.

41. ¿ Considera usted que existen funciones que den origen a la duplicidad de labores en la institución?

Si ☐ No ☐ ¿Porqué? _____

42. ¿ Considera usted los puestos para cubrir las necesidades de la empresa son?

- Suficientes para la realización de tareas - Faltan para la realización tareas

- Sobran para la realización de tareas
 - Según su respuesta especifique cual falta o sobra dentro de la institución: _____
-

43. Esta equilibrada la carga de trabajo dentro de la institución?

Si ☐ No ☐

44. ¿Esta trabajando el personal en las tareas mas apropiadas a su talento y capacidad?

Si ☐ No ☐

Sub-indicador: Unidad de mando.

45. ¿Existen líneas de autoridad directa y claramente definidas?

Si ☐ No ☐

46. ¿Tiene autoridad el personal de la empresa para cumplir con sus funciones?

Si ☐ No ☐

47. ¿Están claras las relaciones existentes de superior a subordinado dentro de la institución?

Si ☐ No ☐

Sub-indicador: Departamentalización.

48. ¿Consideran la comunicación y coordinación interdepartamental?

Si ☐ No ☐

49. ¿Existen funciones traslapadas en las diferentes departamento de la institución?

Si ☐ No ☐

INTEGRACIÓN

Reclutamiento:

Sub-Indicador: Fuentes de reclutamiento.

50. ¿Qué medios se utilizan para reclutar el personal?

- Anuncios de radio ☐ - Ascensos ☐
- Convocatorias ☐ - Otros ☐

(Especifique): _____

51. ¿Qué requisitos toma en cuenta para contratar el personal de la institución?

- Experiencia ☐ -Reputación ☐
- Presentación ☐ - Otros (Especifique): _____

Selección:

Sub-Indicador: Entrevistas y pruebas.

52. ¿ Que técnicas de selección de personal se utilizan en la institución?

- Entrevista ☐ - Pruebas de conocimiento ☐
- Pruebas psicotécnicas ☐ - Otros (especifique): _____

Inducción:

Sub-Indicador: Programa.

53. ¿Cuándo ingresa un nuevo empleado a la institución se le da a conocer?
- Información preliminar sobre la empresa ☐ - Funciones de la empresa ☐
 - Tareas a realizar y como deberán ser realizadas ☐ - Servicios que presta ☐
 - Personal que la conforma ☐ Otros (Especifique): _____
54. ¿Quién realiza la orientación al nuevo personal?
- Jefe inmediato ☐ - Compañeros de trabajo ☐
 - Otros _____
55. ¿En que forma se realiza la orientación al nuevo personal?
- Escrito ☐ - Verbal ☐ -Ambas ☐
 - Otros (especifique): _____

Capacitación

Sub-indicador: Tiempo

56. ¿ Existen programas de capacitación para el personal que labora en la institución?
- Si ☐ No ☐
- Si su respuesta es afirmativa que clase de capacitaciones reciben: _____
57. ¿Cada cuanto tiempo le brindan capacitaciones dentro de la empresa?
- Mensual ☐ - Trimestral ☐ - Semestral ☐
 - Anual ☐ - No brindan capacitaciones ☐
58. ¿ En que forma se capacita al personal?
- Escrito ☐ - Verbal ☐ - Ambas ☐
- Otros(especifique): _____

59. ¿Cree usted que las capacitaciones son las adecuadas y permiten al trabajador adquirir conocimientos útiles en relación al desempeño de su cargo?
- Si ☐ No ☐ ¿Porqué? _____

DIRECCIÓN

Autoridad:

Sub-Indicador: Tipos de autoridad.

60. ¿Qué tipo de autoridad se utiliza en la institución?
- Formal ☐ - Técnica ☐ - Personal ☐
61. ¿Delega usted autoridad a los subordinados?
- Si ☐ No ☐ ¿Porqué? _____
62. ¿Quién le confirió la autoridad que posee?
- El director general ☐ La institución ☐ El puesto ☐
63. ¿De que manera son emitidas las órdenes para realización de funciones a sus súbditos?

- Escrito ☐ - Verbal ☐ - Ambas ☐
Otros(especifique): _____

Comunicación:

Sub-Indicador: Tipos de comunicación.

64. Existe comunicación adecuada entre jefes y empleados

Si ☐ No ☐

65. Existen métodos mediante los cuales los trabajadores puedan dar a conocer sus opiniones por medios de canales formales de comunicación

Si ☐ No ☐ ¿Cuáles? _____

66. ¿Qué métodos de comunicación se utilizan dentro de la institución para dar a conocer los servicios que se prestan?

- Escrito ☐ - Verbal ☐ - Ambas ☐

Liderazgo:

Sub-Indicador: Estilos de liderazgo.

67. Marque las características del tipo de liderazgo que existe dentro de la institución

- Imponente y espera solo cumplimiento de obligaciones ☐
- Consulta respecto acciones y permite la participación activa ☐
- Hace uso reducido de su poder y concede trabajar independientemente ☐

Motivación:

Sub-Indicador: Técnicas de motivación.

68. Existe algún tipo de incentivo para los trabajadores que cumplen a cabalidad sus funciones

Si ☐ No ☐ ¿Porqué? _____

69. ¿Que clase de incentivos son brindados por la institución?

- Económico ☐ - Reconocimientos ☐ - Prestaciones ☐
- Otros (especifique): _____

Relaciones Laborales

Sub-indicador: Contratos laborales.

70. ¿Que tipo de contrato poseen los trabajadores con la empresa?

71. ¿Cumple la empresa y los trabajadores con lo establecido en el contrato descrito anteriormente?

Empresa Si ☐ No ☐

Trabajadores Si ☐ No ☐

De acuerdo a su respuesta especifique: _____

CONTROL

Tipos de control y métodos de control:

Sub-Indicador: Proceso básico.

72. ¿Que métodos y técnicas de control son aplicados, en cuanto el horario de trabajo y la asistencia a l mismo?

- Manual ☐
- Electrónico ☐

- Ninguno ☐
- Otro (especifique): _____

73. ¿Se ejercer una supervisión adecuada sobre el personal para que se cumplan las ordenes e instrucciones emitidas?

Si ☐ No ☐ ¿Cómo? _____

Control Administrativo

Sub-indicador: Inventarios

74. ¿Se controlan efectivamente los inventarios de acuerdo al:

Tipo	Si ☐	No ☐
Cantidad	Si ☐	No ☐

75. ¿Son almacenados apropiadamente los inventarios para lograr un mínimo de:

Deterioro	Si ☐	No ☐
Hurto	Si ☐	No ☐

76. ¿Se integran los informes métodos y técnicas del control de inventario en los diferentes

departamentos de la institución?

Si ☐ No ☐

Sub-indicador:

Control de calidad de servicios

77. ¿Evalúan la calidad de los servicios que presta la institución?

Si ☐ No ☐

78. ¿De que forma llevan a cabo la evaluación para poder determinar la calidad del servicio que presta la institución?

Entrevista a clientes ☐ Encuesta a clientes ☐

Otros (especifique): _____

Sub-indicador:

Control Financiero

79. ¿Se tiene estrecho control de los gastos necesarios en la organización?

Si ☐ No ☐

80. ¿Se ejerce un control para mantener una sólida posición financiera?

Si ☐ No ☐

81. ¿Se preparan informes de control financiero sobre una base que tome en consideración los cambios en las condiciones? Si ☐ No ☐

Sub-Indicador: Evaluación del desempeño.

82. Se realiza alguna evaluación para determinar si se ha cumplido todo lo planeado para el alcance de los objetivos?

Si ☐ No ☐ ¿Cuales? _____

83. ¿Se evalúa el desempeño del personal de la institución?

Si

☐☐

No

¿Cómo?

84. ¿Cuál es la periodicidad con que se evalúa al personal?

- Mensual ☐

- Trimestral ☐

- Semestral ☐

- Anual ☐

- Otros (Especifique): _____



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

BOLETA C: Entrevista Dirigida Clientes de la Clínica médica APROFAM

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo determinar la situación administrativa de la Asociación Pro-bienestar de la Familia, el mismo permitirá establecer las etapas del proceso administrativo de la institución, y por medio de esta identificar parámetros indicadores que afecten dicho proceso.

Servicio que solicitó: _____

1. ¿ Cómo califica usted el servicio adquirido?

Excelente_____ Bueno_____ Regular_____ Puede mejorarse _____

2. ¿ Cómo califica usted las instalaciones de la clínica en cuanto a su ubicación, estructura, higiene y amplitud?

Excelente_____ Bueno_____ Regular_____ Puede mejorarse_____

Si su respuesta fue puede mejorarse especifique en que aspectos _____

3. Considera que los precios de las consultas, exámenes y medicinas son:

Bajos _____ Altos_____ Justo lo esperado_____

4. Evaluación que usted le da a la o las personas que le atendieron

Excelente_____ Bueno_____ Regular_____ Puede mejorarse _____

5. El tiempo que usted espera para ser atendido es:

Poco tiempo_____ Mucho tiempo_____ Justo lo esperado_____

6. Considera usted que el equipo médico con que cuenta la institución es moderno, apropiado y se encuentra en buenas condiciones

Sí_____ No_____ Puede mejorase_____

(Especifique en que aspectos)_____

7. Considera usted que el personal que labora en la empresa es suficiente para el desarrollo de los servicios que prestan

Si_____ No_____

Si su respuesta es negativa especifique en que área considera que hace falta personal_____

ANEXO

