

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO  
-EPS-



INFORME GENERAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO AL HOSPITAL NACIONAL DE JUTIAPA  
“ERNESTINA GARCÍA VDA. DE RECINOS” DEL MUNICIPIO DE JUTIAPA,  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA.”

MUNICIPIO DE JUTIAPA  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

VOLUMEN 1

MUNICIPIO DE JUTIAPA  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

INFORME GENERAL

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO AL HOSPITAL NACIONAL DE JUTIAPA  
“ERNESTINA GARCÍA VDA. DE RECINOS” DEL MUNICIPIO DE JUTIAPA,  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA.”

MUNICIPIO DE JUTIAPA  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA  
2019

2019

(c)

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

JUTIAPA, JUTIAPA - VOLUMEN 1

2-1-3-AE-JUSAC-2017

Impreso en Guatemala, C.A.

Se hace la observación que los autores de este informe son los únicos responsables de su contenido, con base en el capítulo II, Artículo 8º. Inciso 8.3 del Reglamento del Ejercicio Profesional Supervisado, de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO AL HOSPITAL NACIONAL DE JUTIAPA  
“ERNESTINA GARCÍA VDA. DE RECINOS” DEL MUNICIPIO DE JUTIAPA,  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA.”**

**MUNICIPIO DE JUTIAPA  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

**INFORME GENERAL**

**Presentado al Honorable Consejo Directivo y al**

**Comité Director**

**del**

**Ejercicio Profesional Supervisado de la  
Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas**

**por**

**Luis Armando Martínez Cabrera  
Yosilín Doneira Ayala Alveño  
Imelda Luz María Girón Medrano**

**previo a conferírseles el título**

**de**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**en el Grado Académico de**

**LICENCIADO**

**Guatemala, mayo de 2019**

**HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO  
DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**Directora:** Licda. Aquilina Elizabet Ruano y Ruano de Barahona

**Secretaria:** Licda. María Magnolia Botea Morataya de Oliva

**Vocal Profesional:** Licda. Liliana Magaly Vides Santiago

**Vocal Docente:** Lic. Oscar Federico Nave Herrera

**Vocal Docente:** Lic. Mynor Geovany Morales Blanco

**Vocal Estudiantil:** Axel Danilo Aguilar Franco

**Vocal Estudiantil:** Neydi Jassmine Juracán Morales

**COMITÉ DIRECTOR DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

**Director:** Aquilina Elizabet Ruano y Ruano de Barahona

**Coordinadora de EPS:** Licda. Jackeline Katty Isabel Bran Avalos

**Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas:** Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas

**Coordinador de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría:** Lic. Marvin Willy Gudiel Tejada

Jutiapa, 21 de junio de 2019

Licenciado:

Hernán Antonio Ramírez Alas  
Coordinador de la Carrera de Licenciatura en  
Administración de Empresas  
Centro Universitario de Jutiapa

Distinguido Licenciado:

Cordialmente le transcribo el punto Quinto, Inciso 5.2 del Acta 10-2019 de sesión ordinaria celebrada por el Consejo Directivo del Centro Universitario de Jutiapa, el día viernes 21 de junio de 2019, que literalmente dice:

**“5.2. Solicitud de orden de impresión de Informe General del Ejercicio Profesional Supervisado denominado “Diagnóstico Administrativo al Hospital Nacional de Jutiapa Ernestina García Vda. De Recinos del Municipio de Jutiapa, Departamento de Jutiapa” presentado por los estudiantes: Luis Armando Martínez Cabrera, registro académico 200945096, Yosilin Doneira Ayala Alveño, registro académico 201240476 e Imelda Luz María Girón Medrano, registro académico 201241179, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.**

El Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas, Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, presenta oficio con visto bueno de la Licda. María Magnolia Boteo Morataya de Oliva, Coordinadora Académica, con número de referencia JUSAC/LAEMP/052-2019, que literalmente dice: “OF. JUSAC/LAEMP/052-2019 Jutiapa, 05 de junio de 2019. Señores Consejo Directivo Centro Universitario Jutiapa Universidad de San Carlos de Guatemala Campus Central Respetable Consejo Directivo: Por este medio me dirijo a ustedes para saludarles, oportunidad que aprovecho para informar que el Comité Director del Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de este Centro Universitario, en sesión celebrada el día jueves dieciséis de mayo de dos mil diecinueve, según Acta No.03-2019, aprobó el Informe General del Ejercicio Profesional Supervisado, presentado por los estudiantes de dicha carrera cuyos nombres y carnés corren agregados en el acta respectiva. En virtud de lo anterior, lo actuado se somete a consideración del Honorable Consejo Directivo a efecto de que luego de la consideración correspondiente, se ordene la impresión del informe. Sin otro particular, me suscribo de ustedes. Deferentemente, **“ID Y ENSEÑAD A TODOS” Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas Centro Universitario de Jutiapa - USAC- Vo. Bo. Lcda. María Magnolia Boteo Morataya Coordinadora Académica Centro Universitario de Jutiapa -USAC-“.**

El Consejo Directivo del Centro Universitario de Jutiapa:

**CONSIDERANDO:** El informe del Coordinador de la Carrera y el Acta No. 03-2019 en la cual los estudiantes: Luis Armando Martínez Cabrera, registro académico No. 200945096, Yosilin Doneira Ayala Alveño, registro académico 201240476 e Imelda Luz María Girón Medrano, registro académico 201241179 aprobaron el Informe General.

Al respecto resuelve:


**RESOLUCIÓN No. 139-2019.**

1º. Dar por recibida la solicitud presentada por el Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas, Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

2º Autorizar la impresión del informe general del Ejercicio Profesional Supervisado titulado **“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO AL HOSPITAL NACIONAL DE JUTIAPA ERNESTINA GARCÍA VDA. DE RÉCINOS DEL MUNICIPIO DE JUTIAPA, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA”**, presentado por los estudiantes Luis Armando Martínez Cabrera, registro académico No. 200945096, Yosilin Doneira Ayala Alveño, registro académico 201240476 e Imelda Luz María Girón Medrano, registro académico 201241179

Aprovecho la oportunidad para suscribir la presente.

**“ID Y ENSEÑAN A TODOS”**



Licda. María Magnolia Boteo Morataya de Oliva  
Secretaria Consejo Directivo

c.c. Archivo  
c.c. Coordinación Académica  
c.c. Coordinación de Carrera  
c.c. expediente estudiante



## ÍNDICE GENERAL

No.	Descripción	Página
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
	<b>CAPÍTULO I</b>	
	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>1.1</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	<b>4</b>
1.2.1	Normas constitucionales	4
1.2.2	Código de Salud	4
1.2.3	Reglamento para la regulación de atención para la salud	5
1.2.4	Reglamento orgánico interno del Ministerio de Salud Pública	6
1.2.5	Contraloría General de Cuentas	7
1.2.6	Información de la Gestión Presupuestaria por Resultados.	8
<b>1.3</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>9</b>
1.3.1	Empresa de servicio	10
1.3.2	Empresa hospitalaria	11
<b>1.4</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>12</b>
1.4.1	Proceso administrativo	14
1.4.1.1	Planeación	14
1.4.1.2	Organización	18
1.4.1.3	Integración	29
1.4.1.4	Dirección	44
1.4.1.5	Control	53
<b>1.5</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES</b>	<b>59</b>
1.5.1.	Casa de la calidad	59
1.5.2	Decisiones principales de la AO	60
1.5.2.1	Diseño de la distribución de las instalaciones	60
1.5.2.2	Selección de la localización	60
1.5.2.3	Recursos humanos y diseño del trabajo	62
1.5.2.4	Administración de la cadena de suministros	62
1.5.2.5	Programación	62
1.5.2.6	Gestión de calidad	63
1.5.3	Seguridad e higiene ocupacional	63
1.5.3.1	Higiene ocupacional	64
1.5.3.2	Seguridad ocupacional	65
<b>1.6</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE LAS FINANZAS</b>	<b>67</b>
1.6.1	Finanzas	67
1.6.1.1	Finanzas públicas	68
1.6.1.2	Análisis financiero	69
1.6.1.3	Control financiero	69

1.6.1.4	Toma de decisiones	70
1.6.1.5	Contabilidad	70
<b>1.7</b>	<b>MERCADOTECNIA</b>	<b>75</b>
1.7.1	Mezcla de marketing	76
1.7.1.1	Productos y servicios	77
1.7.1.2	Precio	79
1.7.1.3	Plaza o distribución	81
1.7.1.4	Promoción y marketing	82

## **CAPÍTULO II ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

<b>2.1</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>84</b>
<b>2.2</b>	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>86</b>
2.2.1	Proceso administrativo	87
2.2.1.1	Planeación	87
2.2.1.2	Organización	90
2.2.1.3	Integración de personal	95
2.2.1.4	Dirección	99
2.2.1.5	Control	102

## **CAPÍTULO III ANÁLISIS DE OPERACIONES**

<b>3.1</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES</b>	<b>104</b>
3.1.1	Casa de la calidad	104
3.1.2	Decisiones principales de la AO	104
3.1.2.1	Diseño de la distribución de las instalaciones	105
3.1.2.2	Selección de la localización	107
3.1.3	Recursos humanos y diseño del trabajo	107
3.1.4	Administración de la cadena de suministros	109
3.1.5	Programación	109
3.1.6	Seguridad e higiene ocupacional	109
3.1.6.1	Higiene ocupacional	109
3.1.6.2	Seguridad ocupacional	110

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS FINANCIERO**

<b>4.1</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE LAS FINANZAS</b>	<b>113</b>
4.1.1	Finanzas	113
4.1.1.1	Finanzas públicas	114
4.1.2	Análisis financiero	114
4.1.3	Control financiero	114
4.1.4	Contabilidad	115
4.1.5	Estados financieros	115

**CAPÍTULO V  
ANÁLISIS MERCADOLÓGICO**

<b>5.1</b>	<b>MEZCLA DE MARKETING</b>	<b>117</b>
5.1.1	Productos y servicios	117
5.1.1.1	Productos	117
5.1.1.2	Servicios	118
5.1.2	Precio	120
5.1.3	Plaza o distribución	121
5.1.4	Promoción o comunicación	121
 <b>CONCLUSIONES</b>		<b>123</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>127</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>135</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
01	Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”. Cantidad de servicios. Año: 2018.	118

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
01	Clasificación del personal	2
02	Tipos de organigramas	27
03	El reclutamiento	31
04	Tipos de prestaciones	40
05	Descripción de las necesidades de Maslow	48
06	Necesidades de la motivación de McClelland	50
07	Sistemas de control	57
08	Tipos de auditoría	58
09	Características de los servicios	79
10	Hospital Nacional de Jutiapa "Ernestina García Vda. de Recinos". Servicios. Año: 2018.	119

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
01	Tres componentes de remuneración	36
02	Recompensas organizacionales	39
03	Proceso de capacitación	42
04	Proceso de dirección	45
05	Etapas del proceso de toma de decisiones	46
06	El proceso de control	55
07	Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”. Estructura organizacional. Año: 2018.	94
08	Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”. Distribución de los servicios. Año: 2018.	106
09	Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”. Ubicación en el casco urbano. Año: 2018.	108

## INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio del Centro Universitario de Jutiapa, -JUSAC-, a través de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, efectúa el Ejercicio Profesional Supervisado –EPS-, como una modalidad de evaluación final, previo a optar al grado académico de Licenciado en Administración de Empresas, apoyado de docentes y estudiantes para lograr la integración entre la sociedad guatemalteca y la universidad a manera de buscar el desarrollo económico y social.

El presente trabajo lleva por nombre “DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL NACIONAL “ERNESTINA GARCÍA VDA. DE RECINOS DEL MUNICIPIO DE JUTIAPA DEL DEPARTAMENTO DE JUTIAPA”, el cual tiene como objetivo, determinar la situación actual en las áreas de; administración, operaciones, mercadeo y finanzas. Esta investigación fue realizada durante el mes de noviembre del año 2,017, con el fin de conocer la estructura, los procesos, y el funcionamiento que se da en la organización, con el propósito de detectar las necesidades en las áreas antes mencionadas para generar propuestas, que contribuyan a la mejora continua de la institución.

En la presente investigación se acudió a las tres fases del método científico (indagador, demostrativo y expositivo), para obtener información válida y comprobable; también fue necesario el apoyo de los métodos deductivo. Inductivo y analítico. El primero se utilizó al momento de realizar la observación directa con el fin de adquirir criterios basados en la teoría plasmada, para obtener conclusiones, el segundo en el trabajo de campo por medio de encuestas y entrevistas realizadas al personal del Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos” y el tercero se aplicó en el trabajo de gabinete para efectuar los cálculos estadísticos para la obtención de los resultados con el fin de identificar causas y efectos de la problemática en la institución.

El informe está integrado por cinco capítulos que se detallan a continuación:

El capítulo I, contiene el marco teórico, que tiene como objetivo contextualizar las definiciones de varios autores que aportan fundamento teórico al tema de investigación, para conocer sobre las actividades y funciones de la administración en general.

Capítulo II, engloba el área administrativa y en este, se desarrolla el “POIDC” que son las herramientas o fases del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control), cimientos elementales de toda institución.

El Capítulo III, se enfoca en el área de operaciones donde se analiza la localización y distribución de servicios, así como la calidad de los mismos y las herramientas que facilitan el desarrollo de las actividades que realizan los colaboradores dentro de la institución; como la administración en la cadena de suministros.

Capítulo IV, estudia las finanzas y describe las operaciones contables, que debe efectuar la institución dentro del marco legal al que está sujeta; así como los sistemas que utilizará para brindar la información financiera general a los interesados.

El capítulo V, analiza el uso de las herramientas de marketing en la institución, para que la población en general tenga a bien conocer los servicios que este presta.

Por último, se exponen las conclusiones que están basadas en los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico realizado, seguido por las recomendaciones que permitirán a la administración del hospital mejorar las deficiencias encontradas, la bibliografía que enlista a todos los autores de los documentos



que fueron consultados, y al final, los anexos que detallan la información obtenida durante el trabajo de campo.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo, se exponen brevemente aspectos que dan soporte a la investigación; los antecedentes y la base legal que conducen al funcionamiento del Hospital, así como definiciones significativas de diferentes autores que se relacionan con el tema que será desarrollado.

#### **1.1 ANTECEDENTES**

El Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos” fue fundado el 03 de julio del año 1957, durante la administración del presidente Carlos Castillo Armas, la obra tuvo un costo de Q.950,000.00, previamente había funcionado en distintas direcciones de la cabecera departamental, hasta que el señor Benito Mencos donó el terreno donde se construyó el edificio. Según acuerdo gubernativo No.894-84 en el año 1984 se le dio el nombre de “Ernestina García viuda de Recinos”.

El Hospital Departamental de Jutiapa es una institución estatal que depende directamente del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, se clasifica como una unidad ejecutora del mismo; el cual pertenece al Gabinete de Ministerios del Organismo Ejecutivo de Guatemala (Ley del Organismo Ejecutivo, 1997). La línea de mando proviene directamente de la Dirección de Área de Salud de Jutiapa.

Se encuentra ubicado en la 9ª avenida y 5ta. Calle de la zona 1, de Jutiapa y es una institución pública sin ánimo de lucro, con el fin de brindar servicios de salud a la población se manera gratuita, lo que con lleva a que todos los ingresos que percibe provienen directamente del Presupuesto General de la Nación.

Se encuentra catalogado como un Hospital de tercer grado, debido a que no cuenta con especialidades para la atención de los pacientes, por lo que debe trasladar a hospitales de segundo y primer grado, a quienes presente cuadros clínicos graves, prueba de ello es que para los turnos nocturnos (de 15:30 horas a 07:00 del siguiente día) quedan encargados de la atención de todos los pacientes internos y quienes visiten la emergencia: tres enfermeros profesionales, dieciséis auxiliares de enfermería, un anestesista, tres médicos generales, un pediatra, un psicólogo, un ginecólogo y un médico cirujano; estos últimos para realizar intervenciones quirúrgicas de emergencia o por cesáreas en la sala de operaciones del nosocomio.

Todos los servicios que presta el Hospital son totalmente gratuitos para toda la población, basándose en artículo 93 de la Constitución Política de la República de Guatemala, que reza: “Derecho de la salud. El goce de la salud es derecho fundamental del ser humano, sin discriminación alguna”.

El nosocomio cuenta con un total de 455 empleados, los cuales se encuentran descritos en la siguiente tabla:

**Tabla 1**  
**Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”**  
**Clasificación de personal**  
**Año: 2018**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Médicos	55
Enfermeros profesionales	27
Auxiliares de enfermería	173
Trabajadores sociales	4
Técnicos en laboratorio	3
Personal administrativo	106
Otros	87

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo ciclo 2017.

En la anterior tabla se detalla, la cantidad de recurso humano que labora en las diferentes áreas del Hospital Nacional de Jutiapa, divididos en horarios y turnos distintos, con el fin de ofrecer a la población una atención de calidad y satisfacer las necesidades médicas que presentan.

Las instalaciones del hospital son amplias y cómodas para la atención de la población que solicita asistencia, los servicios primarios son: emergencia general la cual atiende todo tipo de accidentes y enfermedad común las 24 horas del día; y consulta externa; que provee cuidados médicos a la población de lunes a viernes de 07:00 a 15:30 horas.

Cuenta con servicios de encamamiento para la atención de pacientes que son internados para ser atendidos en los servicios de: Pediatría, Gineco-Obstetricia, Medicina interna de hombres y mujeres, Cirugía de hombres y mujeres, Traumatología, Psicología y Psiquiatría, Fisioterapia, Neurología, Recién Nacidos y Recuperación Nutricional. Adicionalmente cuenta con servicios de apoyo como: Enfermería, Laboratorio Clínico y Banco de Sangre, Anestesia, Farmacia, Trabajo social, Estadística, Registros Médicos, Sala de Operaciones, Atención al Público, Unidosis de Material Médico Quirúrgico, Unidosis de Medicamentos y Clínica del Paciente Diabético.

Todos los insumos y enseres utilizados son proveídos por un almacén general, los medicamentos son distribuidos a los servicios por parte del departamento de unidosis de medicamentos y el material médico quirúrgico menor, lo distribuye el departamento de unidosis de material médico quirúrgico menor.

La gerencia administrativa financiera se encarga de administrar el área financiera y administrativa. Los departamentos financieros son: Contabilidad General, Tesorería, Presupuesto y Compras; mientras que las oficinas administrativas son:

Intendencia, Inventarios, Almacén General, Transportes, Dietética, Costurería, Lavandería, Mantenimiento e Informática.

## **1.2 MARCO LEGAL**

El marco legal proporciona bases sobre cuales las instituciones constituyen y determinan el alcance y naturaleza de participación, está compuesto regularmente por numerosas provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí.

### 1.2.1 Normas constitucionales

“Artículos noventa y tres al cien “Salud, seguridad y asistencia social” Se reconoce y regula el derecho y protección de la salud, por el que todo ser humano pueda disfrutar sin discriminación alguna y libre acceso a los servicios médicos para lograr el bienestar físico, mental y social. El Estado es el responsable de brindar, regular y supervisar los servicios necesarios para que las personas se encuentren físicamente bien, velará por la salud y la asistencia social de todos los habitantes de la República.”<sup>1</sup>

Son normas que el Estado emite especialmente para indicar mandatos de carácter esencial que regulan la operatividad y legalidad de cada institución y el campo de ejecución. Dichas medidas están representadas en funciones o acciones para el desempeño y son establecidos por el poder constituyente por medio de reglas o preceptos de carácter fundamental.

### 1.2.2 Código de Salud

“La misma Constitución Política de la República reconoce que el goce de la salud es derecho fundamental del ser humano sin discriminación alguna, y obliga al Estado a velar por la misma, desarrollando a través de sus instituciones acciones

---

<sup>1</sup>Constitución Política de la República de Guatemala en el título 2, capítulo 2 sección 7ma. s.p.

de prevención, promoción, recuperación y rehabilitación, a fin de procurarles a los habitantes el más completo bienestar físico, mental y social, reconociendo, asimismo, que la salud de los habitantes de la Nación es un bien público.”<sup>2</sup>

La población guatemalteca, tiene como beneficio el acceso gratuito a la salud en cualquiera de las instituciones gubernamentales que provean este tipo de servicio, así mismo el Estado está obligado a proporcionar los medios necesarios para que las organizaciones cumplan con cada uno de los objetivos para el cual fueron creadas.

“Se encuentran reguladas las funciones y responsabilidades del sector salud de las entidades privadas como lo son la solución de los problemas de salud a través de la ejecución de programas y la prestación de servicios, mejoras del ambiente y desarrollo integral de las comunidades, de acuerdo a las políticas, los reglamentos y normas que para tal fin establezca el Ministerio de Salud.”<sup>3</sup>

El Código de Salud trata de normas y disposiciones legales que regulan las obligaciones y responsabilidades, así como el trato social que asumen las instituciones que tienen como objetivo brindar servicios de salud a la población en general, de igual forma permite que el personal que labora para el mismo se comprometa a dar los mejores estándares de salud.

### 1.2.3 Reglamento para la regulación de atención para la salud

“Son todos aquellos establecimientos de atención para la salud públicos o privados, que ofrecen y proveen a la población servicios de prevención,

---

<sup>2</sup>Código de salud, libro 1, título único, capítulo 2, artículos 9 s.p.

<sup>3</sup>Código de salud, libro 1, título único, capítulo 2, artículos 9 literal “e” s.p.

diagnóstico, tratamiento de las enfermedades, recuperación, rehabilitación, control y cuidado de la salud.”<sup>4</sup>

Toda institución pública, privada o mixta debe presentar la respectiva autorización para funcionar como tal, ya que el tipo de servicio que presta es de fundamental importancia para la población, por lo que tendrá que pasar por un proceso de selección e investigación, que le permita obtener la acreditación para brindar asistencia médica.

#### 1.2.4 Reglamento orgánico interno del Ministerio de Salud Pública

“Regula la coordinación y ejecución de los servicios que presta el Ministerio de Salud con los establecimientos privados, al estipular en el título uno, capítulo único, artículo cuatro; que para garantizar una mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios de salud, el Ministerio de Salud coordinará esfuerzos con las instituciones que integran el sector salud y con otras instituciones públicas, privadas o comunitarias, que están vinculadas a dicho sector, pudiendo celebrar para esos fines, convenios o contratos de administración y/o ejecución de los servicios. Podrá también suscribir compromisos de gestión con sus dependencias y éstas entre sí.”<sup>5</sup>

El reglamento orgánico interno, brinda confianza a los usuarios del sector salud, ya que por medio de este se garantiza que los servicios prestados por la institución sean de calidad, así mismo, coordina esfuerzos para realizar capacitaciones, diplomados y especializaciones, que aseguren que los conocimientos impartidos se practiquen para beneficio de la población.

---

<sup>4</sup>Reglamento para la regulación, autorización, acreditación y control de establecimientos de atención para la salud Capítulo 1, artículo 5, numeral 5.5 s.p.

<sup>5</sup>Acuerdo Gubernativo Número 115-99, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. s.p.

### 1.2.5 Contraloría General de Cuentas

“Toda unidad ejecutora que maneje fondos públicos, como es el caso del Hospital Departamental de Jutiapa, deberá asignarse el número de registro de cuentadancia de la entidad o entidades otorgantes. La cuentadancia de este hospital es: H2-22. Aparecen registrados como agentes para el manejo de fondos públicos con registro de probidad y cuentadantes los siguientes puestos:

- Director ejecutivo.
- Gerente administrativo financiero.
- Contador general.
- Tesorero.
- Jefe departamento de presupuesto.
- Jefe departamento de compras.”<sup>6</sup>

La cuentadancia es el código que se le asigna a las instituciones gubernamentales, para que facilite a la Contraloría, auditar y solicitar información necesaria a la institución, así como al personal encargado del área y presentar una rendición de cuentas con el respectivo respaldo, para tener la solvencia del trabajo ejecutado de acuerdo a los presupuestos y con las bases legales que lo amparen.

“Aparece inscrito ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, con número de identificación tributaria -NIT- 662819-2. Además, está asignado por la SAT como agente retenedor. Ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- está registrado en el Departamento Patronal, bajo el registro No. 90091.”<sup>7</sup>

Está regido por la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- que toda institución que maneje fondos públicos está asignado como agente retenedor, de

---

<sup>6</sup>Contraloría General de Cuentas Acuerdo No. A-110-2013. Artículo 1. s.p.

<sup>7</sup>Contraloría General de Cuentas Acuerdo No. A-110-2013. Artículo 1. s.p.



esta forma se hacen responsables de la obligación tributaria de retener, declarar y pagar los impuestos correspondientes ante el Estado y la Sociedad, así mismo también está inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- que vela por la salud, integridad física y seguridad de los empleados.

#### 1.2.6 Información de la Gestión Presupuestaria por Resultados.

“Las entidades del sector público, para fines de consolidación de cuentas, pondrán a disposición del Ministerio de Finanzas Públicas, por cualquier medio electrónico, la información referente a la ejecución física y financiera registrada en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN).

La máxima autoridad de cada entidad pública publicará en su sitio web de acceso libre, abierto y gratuito de datos: el plan estratégico y operativo anual, y las actualizaciones oportunas en función de sus reprogramaciones, los indicadores de resultados y sus productos asociados. La información en referencia también deberá permanecer publicada en detalle en el sitio web de acceso libre, abierto y gratuito de datos del Ministerio de Finanzas Públicas, para conocimiento de la ciudadanía. La Presidencia de la República por medio de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, con el objeto de efectuar un adecuado seguimiento que permita verificar la calidad del gasto público, deberá entregar en los primeros quince días de finalizado cada cuatrimestre del ejercicio fiscal al Congreso de la República, las metas y sus respectivos indicadores de desempeño y calidad del gasto, así como la información oportuna que actualice los avances cada cuatro meses. También facilitará el acceso a los sistemas informáticos en que se operen los mismos y los planes operativos anuales. Se exceptúa el último informe de cuatrimestre que deberá estar incluido en el

informe anual contenido en el artículo 8 de esta Ley. (Reformado por el Artículo 8, del Decreto Número 13-2013 el 20-11-2013).”<sup>8</sup>

El acceso a la información de presupuesto y gasto público, permite a la población en general conocer la ejecución, de los fondos que el Gobierno asigna a las instituciones y cómo se efectúa adecuadamente, las organizaciones utilizan programas que son asignados por el Estado para dar a conocer los informes a todos los interesados.

### **1.3 EMPRESA**

“Las empresas representan el principal factor dinámico de la economía de una nación y, a la vez, constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes (...).”<sup>9</sup>

“Es la combinación de factores, como desde la definición de los comportamientos dentro del propio contexto empresarial, como si el entorno no tuviera una influencia directa en la modificación del comportamiento.”<sup>10</sup>

“Organización formada por un sistema socio técnico abierto en relación permanente con el entorno, que está compuesto por cinco elementos principales; subsistema técnico (busca la eficacia técnico-productivo), Sub sistema humano (Persigue la satisfacción de los individuos), Sub sistema de dirección (para conseguir la eficiencia directiva), subsistema cultural (para lograr el desarrollo

---

<sup>8</sup>Ley Orgánica del presupuesto decreto del congreso 101-97. 2013 (en línea). Consultado el 03 de mar. 2018 disponible en [http://www.contraloria.gob.gt/imagenes/i\\_docs/i\\_leg\\_ley/8%20LEY%20ORGANICA%20DEL%20PRESUPUESTO%20DECRETO%20DEL%20CONGRESO%20101-97.pdf](http://www.contraloria.gob.gt/imagenes/i_docs/i_leg_ley/8%20LEY%20ORGANICA%20DEL%20PRESUPUESTO%20DECRETO%20DEL%20CONGRESO%20101-97.pdf). pp. 6-7

<sup>9</sup>Rodríguez Valencia, J. 2010. Administración de pequeñas y medianas empresas. 6ª. ed. s.l. Cengage Learning. p. 24

<sup>10</sup>García Echeverría, S. 2009. Introducción a la economía. 4ª. ed. Madrid, Novimar. p. 22

organizativo) y subsistema político (persigue el equilibrio interno y externo de las fuerzas organizativas.”<sup>11</sup>

Empresa es la sociedad que integra diversos recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos), con el objetivo de obtener el óptimo funcionamiento en la misma, para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos, que buscan estar a la vanguardia de los avances tecnológicos que ayuden a la agilización de los procesos.

### 1.3.1 Empresa de servicio

“Son aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesiten para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento entre otras). Las empresas de servicio integran lo que se denomina sector terciario de las economías, y es el que más ha crecido en los países desarrollados.”<sup>12</sup>

“Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Esta definición excluye los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios.”<sup>13</sup>

“Actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de algo. Cualquier

---

<sup>11</sup>Gil Estallo, M. A. y Giner de la Fuente, F. 2010. Como crear y hacer funcionar una empresa. 8ª. ed. España, Esic editorial. p. 52

<sup>12</sup>Enciclopedia Culturalia (en línea) Consultado el 03 de mar. 2018. Disponible en: <https://edukavita.blogspot.com/2013/01/definicion-empresade-servicios.htm>.

<sup>13</sup>Stanton, W, Etzel, M. y Walker, B. 2007. Fundamentos de marketing. 14ª. ed. México, McGraw-Hill. p. 301

cosa que puede ser ofrecida a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.”<sup>14</sup>

La actividad principal es ofrecer servicios, que cumplan con aspectos precisos, normas establecidas y requerimientos debidos, para satisfacer las necesidades del usuario. Está enfocada en brindar a los consumidores una atención de calidad por medio de personal capacitado y preparado, lo cual genera confianza al momento de adquirirlos.

### 1.3.2 Empresa hospitalaria

“Las empresas de servicios hospitalarios son establecimientos que proporcionan atención médica, servicios de internación y enfermería a personas enfermas o heridas, para brindarles el diagnóstico y el tratamiento que necesiten.”<sup>15</sup>

“Son aquellas prestaciones que brindan asistencia sanitaria. Pueden decirse que las articulaciones de estos servicios constituyen un sistema de atención orientado al mantenimiento, la restauración y la promoción de la salud de las personas.”<sup>16</sup>

“Sistema integrado de medicina preventiva, curativa y como una institución dedicada no solo al tratamiento del paciente interno sino también a la atención ambulatoria y domiciliaria.”<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup>Kotler, P. y Armstrong, G. 2013. Fundamentos de marketing. Zepeda, A. 11<sup>a</sup>. ed. México, Pearson Educación. p. 196

<sup>15</sup>Reyes González, C. E. 2009. Plan de mercadeo como herramienta para el desarrollo en una empresa de servicios hospitalarios en el municipio de San José Pinula. Tesis Lic. Admón. de Emp. Guatemala. USAC. Fac. de Ciencias Económicas. p. 1

<sup>16</sup>Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2014. Actualizado: 2016. Definición de servicios de salud (en línea) Consultado 12 abr. 2018. Disponible en <https://definicion.de/servicios-de-salud/>

<sup>17</sup>OPS (Organización Panamericana de Salud) 2011. Planificación y Administración de Hospitales. Inglaterra: s.n.

Son organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, donde se ejerce y provee la atención médica especializada a personas que necesitan satisfacer problemas de salud, se clasifican en instituciones públicas y privadas, en las cuales se proporciona el diagnóstico, tratamiento y curación con el objetivo de evitar pérdidas humanas.

#### **1.4 ADMINISTRACIÓN**

“La administración es un proceso muy particular, consiste en la actividad de la planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, el uso de seres humanos y otros recursos.”<sup>18</sup>

“Proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad. Así también el proceso que consiste en aplicar con efectividad la planeación, la organización, dirección y control en las empresas, utilizando los recursos adecuados, para lograr propósitos fijados.”<sup>19</sup>

“La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.”<sup>20</sup>

En las organizaciones públicas y privadas, la administración es el proceso que describe el funcionamiento del crecimiento de las actividades que se desarrollan dentro de las instituciones, para asegurar la eficiencia en las tareas que se ejecutan para la obtención y logro de objetivos.

---

<sup>18</sup>Terry, G. R. 2015. Proceso Administrativo. 2ª. ed. México, Patria. p. 30

<sup>19</sup>Luna, A. C y otros. 2015. Proceso Administrativo. 2ª. ed. México, Patria. p. 30

<sup>20</sup>Coulter, R. 2010. Administración. 10ª. ed. México, Pearson Educación. p. 6

#### a. Elementos de la administración

“Para entender la administración basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos:

- **Objetivos.** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficiencia.** Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad.
- **Competitividad.** Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.
- **Calidad.** Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.
- **Coordinación de recursos.** Es cuando se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.
- **Productividad.** Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia. De esta forma se aplica la administración como disciplina.”<sup>21</sup>

Los elementos de la administración ayudan a la adecuada estructuración, enfocada a lograr resultados en tiempos establecidos, que refleja dedicación y así obtener la eficiencia, competitividad, calidad, coordinación y productividad de los recursos en todas las áreas, en las que se consiguen objetivos para la excelencia institucional.

---

<sup>21</sup>Münch, L. 2010. Administración gestión organizacional; enfoques y procesos administrativos. 1ª. ed. México, Prentice Hall. p. 24

#### 1.4.1 Proceso administrativo

“Es el proceso a través del cual los administradores formulan las estrategias. Muchos autores han hecho hincapié en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso. Aun cuando esta perspectiva está basada de cierta forma en la realidad, no es la historia completa.”<sup>22</sup>

“El proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión. Es decir, el hecho de que existan nuevas corrientes administrativas requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo.”<sup>23</sup>

“Proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.”<sup>24</sup>

En el proceso administrativo se lleva a cabo la planeación, organización, integración, dirección y control, la eficiente ejecución de estas etapas permite alcanzar los objetivos organizacionales establecidos en la institución, con el fin de lograr y aprovechar al máximo los recursos para conseguir los resultados esperados.

##### 1.4.1.1 Planeación

“Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y

---

<sup>22</sup>Hill, C. y Gareth, R. J. 2009. Administración Estratégica. 8ª. ed. México, McGraw-Hill. p. 258

<sup>23</sup>Münch, L. 2010. Op. Cit. p. 26

<sup>24</sup>GestioPolis.com, Experto. ¿Qué es proceso administrativo? (en línea). Consultado el 27 nov. de 2017 Disponible en <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo>.

decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.”<sup>25</sup>

“(…) es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados.”<sup>26</sup>

“Es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requiere encause correctamente las otras fases.”<sup>27</sup>

La planeación es el punto de partida del proceso administrativo, en una organización se utiliza para determinar los objetivos, elegir planes de acción convenientes para el logro de los fines esperados, ayuda a conocer el rumbo hacia donde se dirige la organización, permite enfocar los recursos que serán necesarios en la realización de las actividades.

#### a. Tipos de planeación

“De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

- **Estratégica.** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

---

<sup>25</sup>Reyes Ponce, A. 2007. Administración Moderna, México, Limusa. p. 12

<sup>26</sup>Koontz, H. y otros. 2012. Administración; una perspectiva global y empresarial. 14<sup>a</sup>. ed. México, McGraw-Hill. p. 108

<sup>27</sup>Luna, A. C y otros. Op. Cit. p. 30



- Táctica o funcional. Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.
- Operativa. Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.”<sup>28</sup>

Los tipos de planeación se elaboran en base a las actividades que ejecutan en la organización, estos ayudan a determinar las acciones que serán necesarias para el cumplimiento de metas, son realizados con responsabilidad, secuencia y lógica, las cuales establecen los programas necesarios para alcanzar de manera objetiva lo previsto.

#### b. Elementos de planeación

“Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

- Filosofía. Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.
- Misión. La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente (...).
- Visión. La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente. La visión debe reunir las siguientes características: Breve, fácil de captar y recordar, inspiradora, asimismo, la visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos.
- Objetivos estratégicos. Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

---

<sup>28</sup>Münch, L. Op. Cit. p. 56

- Políticas. Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.
- Estrategias. Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- Programas. En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
- Presupuestos. Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos.
- Filosofía organizacional. La filosofía comprende: credo, conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de los integrantes de la empresa.
- Valores. Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.
- Compromiso. Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.”<sup>29</sup>

Cada uno de los elementos, son parte fundamental de la planeación, se integra por diferentes medios que fortalecen la estructura organizacional, de forma eficiente que ayuda a la determinación de objetivos alcanzables, que deben dar a conocer a los colaboradores, además de realizar una evaluación constante que permita el cumplimiento de los mismos.

#### c. Herramientas de planeación

“Las técnicas de administración pueden ser cuantitativas cuando se aplican métodos matemáticos o estadísticos, y cualitativas cuando se aplican métodos no matemáticos como el criterio y/o la experiencia.

---

<sup>29</sup>Koontz, H. y Wehrich, H. 2011. Administración; una perspectiva global. 12ª. ed. México, McGraw-Hill. p. 117

Las herramientas de planeación pueden ser generales, cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel general o corporativo, y funcionales o específicas cuando se utilizan en cada área de la organización.”<sup>30</sup>

El FODA, diagramas de flujo, manuales, son las herramientas más utilizadas para la planeación, estas tienden a mejorar el trabajo del administrador en la toma de decisiones, ya que busca la alternativa adecuada a la situación que se presenta, aumenta la productividad y desempeño laboral, son indispensables en los recursos para definir, analizar y crear planes dentro de una problemática. También se analiza y elabora estrategias, programas, planes de acción de las actividades para lograr los objetivos y obtener resultados exitosos.

#### 1.4.1.2 Organización

“Consiste en el diseño y determinación de la estructura, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo (...)”<sup>31</sup>

“Es diseñar la estructura de la organización, determinar los trabajos a realizar, decidir quién los debe realizar, cómo se agrupan los trabajos, quién reporta a quien y dónde se toman las decisiones.”<sup>32</sup>

“Consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias, implica:

- EL diseño de las tareas y puestos.
- Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos.
- La estructura de la organización.
- Los métodos y procedimientos que se emplearán (...)”<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup>Ibid. pp. 44-58

<sup>31</sup>Münch, L. Op. Cit. p. 61

<sup>32</sup>Chacón Arroyo, M. A., Duarte Beza, S. y Grajeda Bradna, G. 2010. Programa académico de desarrollo profesional docente padep/d: Administración y Legislación Educativa. USAC. p. 3

Organización es un sistema que consiste en una serie de pasos diseñados de una forma estructural, que ayuda y permite alcanzar los objetivos trazados, por medio de la ejecución de actividades específicas y la relación que estas lleven para obtener como resultado; la efectiva optimización de los recursos que se otorgan a la institución para el cumplimiento de metas.

a. Organización formal e informal

“Muchos escritores de administración distinguen entre la organización formal e informal. Ambos tipos se encuentran en las organizaciones:

- Organización formal: La organización formal se refiere a la estructura intencional de funciones de una empresa organizada de una manera formal. Decir que una organización es “formal” no significa que tenga algo inherentemente inflexible o demasiado restringido. Para que un administrador organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño de los individuos, tanto actual como futuro, contribuya de la mejor manera a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible: En la más formal de las organizaciones debe haber espacio para la discreción, el uso ventajoso de los talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y capacidades de cada individuo. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe encauzar hacia el grupo y hacia las metas de la organización.”<sup>34</sup>

Este tipo de organización suele fijarse por escrito y debidamente detallado, por medio de un lenguaje que enuncia normas así como reglas, para exigir a los integrantes de las instituciones y empresas apearse a lo establecido. Sin

---

<sup>33</sup>Blandez Ricalde, M. de G. 2014. Proceso Administrativo. México, Digital unid. s.p.

<sup>34</sup>Koontz, H. y Weihrich, H. 2007. Elementos de administración; Un enfoque internacional. Gómez Mont, J. y Dávila Martínez J. 7ª. ed. México, McGraw-Hill p.141

embargo, debe existir flexibilidad según las necesidades que se planteen para alcanzar lo planificado.

- “Organización informal: (...) Actividad personal deliberada sin un propósito consciente de colaboración, aun cuando contribuya a resultados colectivos. Es mucho más fácil pedir ayuda sobre un problema de la organización a alguien que uno conozca en forma personal, aun cuando trabaje en otro departamento, que a alguien a quien uno sólo conoce de nombre por haberlo visto escrito en el organigrama.”<sup>35</sup>

La organización informal se da de manera espontánea, de acuerdo a la estructura y objetivos planificados, las instituciones pequeñas hacen uso de ella, debido a que no poseen ningún tipo de documento donde establece la forma de realizar las actividades, ya que se forman a partir de relaciones por amistad o competencia donde surgen comportamientos personales y profesionales de manera dinámica.

#### b. Principios de la organización

- “Departmentalización: significa agrupar órganos o áreas en unidades específicas que pueden ser llamadas departamentos (o divisiones, secciones, etcétera). La agrupación de las personas y tareas en forma lógica y eficiente, lo que contribuirá a:
  - Evitar la duplicidad y el esfuerzo innecesario.
  - El conflicto y mal uso de los recursos.
  - Proporcionar un flujo lógico de las actividades de trabajo.
  - Establecer canales de comunicación.
  - Proporcionar mecanismos de coordinación.

---

<sup>35</sup>Ibid. p. 142

- Enfocar el esfuerzo del trabajo al cumplimiento de los objetivos, mejorando la planificación y control.”<sup>36</sup>

Departamentalizar las áreas de trabajo en una organización ayuda a personas que van a ocupar puestos; a que posean una visión clara y concisa de cómo evitar la duplicidad y atrasos en funciones que se realizan en las operaciones de la institución, este proceso permite agrupar entre los órganos las actividades similares para obtener productividad.

- División del trabajo

“Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- Describir los procesos es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
- Definir las funciones más importantes.
- Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macro procesos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación.
- Definir micro procesos; una vez que se han definido los macro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.
- Jerarquización; implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.
- Departamentalización; se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

---

<sup>36</sup>Franklin Fincowsky, E. B. 2009. Organización de empresas. 3ª. ed. México, McGraw-Hill p. 371

- Descripción de actividades; cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.”<sup>37</sup>

En cada unidad es significativo realizar una división de trabajo, ya que por medio de esta se evita la duplicidad de funciones así como vacíos que causen pérdida de tiempo en las operaciones. Es importante definir, clasificar y agrupar las funciones de acuerdo a los micro y macro procesos. Los principios de la organización sirven de base, para que las actividades se realicen y cumplan con los objetivos trazados para incluir los estándares establecidos, lo que permite una administración efectiva.

- Tramo de control

“Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior. La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones son factores de gran trascendencia para determinar el número de subordinados directos que puede atender un órgano, pues hacerlo de manera eficaz exige mayor concentración. Para lograr un máximo de eficiencia es indispensable que la estructura de organización evite las complicaciones, tanto en su agrupación de actividades como en las relaciones que implican, ya que por lo común una estructura compleja genera dificultades administrativas, crea disfunciones, entorpece la operación y eleva considerablemente los costos.”<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup>Münch, L. 2010. Op. Cit. pp. 61-62

<sup>38</sup>Franklin Fincowsky, E. B. 2009. Op. Cit. p. 371

Permite al personal conocer el campo o área de trabajo, así como las responsabilidades que le competen y ejercer un control exacto para responder de manera positiva ante cualquier situación en la ejecución de las actividades, así mismo facilita a los superiores solicitar un informe detallado para evaluar de manera objetiva la efectividad de las labores.

- Centralización

“La centralización como un aspecto de la administración es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Los administradores sostienen un grado alto de autoridad en los niveles superiores o cercanos en la jerarquía de la organización.”<sup>39</sup>

La centralización permite realizar la concentración de la toma de decisiones en un solo punto y hace referencia en la autoridad formal, con el derecho inherente a la posición, cuando los superiores ejercen control las decisiones claves no llevan aportación de colaboradores en niveles inferiores, no da oportunidad a delegación alguna.

- Descentralización

“La descentralización es la delegación de autoridad en empleados o departamentos de niveles más bajos. La descentralización es un enfoque que requiere que los administradores decidan qué y cuándo delegar, que elijan y capaciten al personal con sumo cuidado y que formulen controles adecuados.”<sup>40</sup>

La descentralización permite la delegación de autoridad y toma de decisión en niveles inferiores dentro de las organizaciones, también facilita la realización de actividades en cada área. Esta herramienta es aplicable en instituciones

---

<sup>39</sup>Koontz, H. y Wehrich, H. Op. Cit. p. 180

<sup>40</sup>Hellriegel, D. Jackson, S. E. y Slocum, John W. Jr. 2009. Administración; un enfoque basado en competencias. 11ª. ed. México, Cengage Learning p. 364



gubernamentales y privadas, ya que permite que los departamentos actúen y se administren así mismos.

- Jerarquización

“Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad.”<sup>41</sup>

Las organizaciones se puede integrar con diversidad de niveles que estén estrechamente relacionados entre sí, que a la vez se puedan ubicar en un esquema que brinde una atención y control, así como la debida supervisión a cada unidad asignada, esto favorece el contacto que se tiene con los usuarios con respecto al servicio que se presta.

- Línea de mando

“Estas líneas se relacionan estrechamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos. De acuerdo con este principio, una dirección o gerencia (supervisión intermedia), debe manejar varios departamentos (unidades de supervisión inmediata), en tanto que las direcciones (regularmente en un número reducido) tienen que ser controladas por una dirección general.”<sup>42</sup>

La autoridad está determinada por las líneas de mando que facilita a los colaboradores conocer quiénes son los superiores o que personal se encuentra bajo la responsabilidad del puesto, para delegar autoridad y responder ante

---

<sup>41</sup>Franklin Fincowsky, E. B. 2009. Op. Cit. p. 371

<sup>42</sup>Ibid p. 372

situaciones de emergencia que ameriten la toma de decisiones. Así mismo permite a los colaboradores acercarse a los superiores a plantear situaciones y actitudes que afecten o beneficien el servicio.

- “Unidad de mando. Es conveniente que una unidad administrativa no tenga más que un solo titular, lo que evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad.
- Autoridad. Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando.
- Responsabilidad. Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente. Implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad; por lo tanto, son primordiales la necesaria adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores: no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad, y Viceversa.
- Autoridad funcional. Por lo general, este tipo de autoridad, que se basa en el conocimiento experto, se asigna a unidades que tienen a su cargo funciones de apoyo o asesoría, aunque también puede recaer en unidades de línea. Su ejercicio es el único caso en que se justifica que una unidad staff pueda girar instrucciones a una unidad de línea o en el que una unidad de línea dé órdenes a un órgano que no depende jerárquicamente de él.”<sup>43</sup>

En las organizaciones permite la comprensión de la estructura organizativa que forja una cadena de poder, que ayuda al desempeño eficiente de cada

---

<sup>43</sup>Ibid. pp. 371-373

colaborador en el área o puesto de trabajo, para brindar responsabilidades y obligaciones con el fin de cumplir con los objetivos asignados, los cuales contribuyen al desarrollo continuo de manera efectiva.

#### c. Elementos de la organización

- “Funciones: La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- Jerarquía: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
- Puestos: Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona,”<sup>44</sup>

Los elementos son esenciales en el desarrollo de las actividades institucionales, donde se origina el desempeño de numerosas tareas y se deben combinar dinámicamente con las diferentes características de los recursos, para que constituyan un sistema eficiente con el fin primordial de obtener los propósitos determinados.

#### d. Instrumentos de la organización

- “Organigramas. Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran. (...), así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre dichas unidades. Cada empresa debe contar con un organigrama adecuado a sus funciones reales, el cual debe ser actualizado periódicamente, (...). Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles

---

<sup>44</sup>Orellana Ayala, Y. 2010. Apuntes de Administración 1. Parte 1. 1ª. ed. tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala USAC Fac. de Ciencias Económicas p. 38

jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.”<sup>45</sup>

Esta herramienta permite detallar mediante una representación gráfica, la estructura organizacional de las entidades públicas y privadas, es un instrumento que define las líneas de autoridad, áreas que integran la institución, así como los niveles jerárquicos y tipos de comunicación a utilizar. El organigrama es el pilar fundamental para coordinar y guiar a los colaboradores en la realización de actividades.

En la siguiente tabla se presenta la clasificación de los organigramas la cual permitirá conocer de manera precisa los mismos.

**Tabla 2**  
**Tipos de organigramas**

<b>Categoría</b>	<b>Contenido</b>
Por su ámbito	Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. Específicos: muestran, en forma particular, la estructura de un área de la organización
Por su contenido	Funcionales: incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. De puestos, plazas y unidades: indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad.
Por su presentación	Verticales Horizontales Mixtos De bloque Circulares

Fuente: elaboración propia con base en Orellana Ayala Y. s.f Escuela de Administración de Empresas USAC. Apuntes de Administración 1. Parte 1. Primera Edición, tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala USAC Fac. De Ciencias Económicas p. 39.

<sup>45</sup>Loc. Cit.

La tabla anterior permiten conocer la clasificación de los organigramas, que en una organización pueden existir y cómo estos permiten a las personas que integran una institución, diferenciar la ubicación dentro de la misma, así como saber a qué área o departamento pertenece el puesto de trabajo.

- Manuales administrativos

“Son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

- Manual de Organización

(...) manual de organización es un conjunto de referencias de organización usados frecuentemente por los directores, tienen mucha utilidad como instrumentos administrativos para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficacia. Le permite al director abarcar la organización de la empresa en su totalidad y ver sus propias responsabilidades. En cuanto a las guías de cargos, que contribuyen la médula del manual, especifican sus responsabilidades, y los resultados por los cuales deberán rendir cuentas.”<sup>46</sup>

Los manuales son instrumentos que se utilizan como herramientas de soporte para la organización, ya que ayudan a conocer las funciones y actividades a desempeñar en el puesto de trabajo, describen con claridad los objetivos, normas, así como, políticas. También son considerados los documentos escritos que facilitan al personal el adecuado funcionamiento de las áreas de la institución.

---

<sup>46</sup>Gómez Ceja, G. s.f. Planeación y organización de empresas. México, McGraw-Hill. s.p.

### 1.4.1.3 Integración

“La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.”<sup>47</sup>

“Consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Para este fin, se determinan las necesidades de los trabajadores, se hace un recuento del personal actual y se reclutan, seleccionan, colocan, ascienden, evalúan y capacitan o desarrollan candidatos o titulares actuales, además de que se planifica su carrera y se les paga, de modo que el trabajo se cumpla de manera eficaz y eficiente.”<sup>48</sup>

“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.”<sup>49</sup>

Es la forma y función mediante la cual se realiza el procedimiento de reclutamiento, selección, incorporación y colocación de personas a elegir en la institución, para desempeñar un puesto de trabajo, este proceso tiene como propósito integrar recurso humano calificado y así cumplir con las actividades asignadas.

#### a. Herramientas de la integración

“Existen diversas técnicas que apoyan el proceso de integración, básicamente son las de toma de decisiones. De manera más específica, a continuación se refieren algunas de las que el ejecutivo puede auxiliarse:

---

<sup>47</sup>Münch, L. Op. Cit. p. 85

<sup>48</sup>Koontz, H. y Wehrich, H. Op. Cit. p. 28

<sup>49</sup>Reyes Ponce, A. Op. Cit. p. 336

- Recursos humanos. Para la integración de personal se utilizan los exámenes psicométricos, la entrevista, el análisis de puesto, entre otros.
- Recursos materiales. Se aplican técnicas de toma de decisiones, ya sean cualitativas o cuantitativas, así como estándares, metrología, punto pedido y punto de reorden.
- Recursos tecnológicos. Para integrar los recursos de información y telecomunicaciones en una organización se utilizan básicamente la evaluación de factibilidad, los estudios de costo beneficio y la tasa interna de retorno.
- Recursos financieros. Las técnicas más usuales son punto de equilibrio, tasa interna de retorno y estudios de factibilidad.”<sup>50</sup>

Los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos son importantes, en determinar la calidad de producto o servicio que proporciona, la finalidad de esta etapa es seleccionar lo adecuado a la institución, ya que será la base para el cumplimiento de las metas establecidas en la organización.

#### b. Etapas de la integración

“Integración de recursos humanos como ya se mencionó, la integración de los recursos humanos es uno de los factores clave para lograr el éxito de cualquier organización.

- Reclutamiento.

Es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización. El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (...).”<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup>Münch, L. Op. Cit. p. 89

<sup>51</sup>Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3<sup>a</sup>. ed. México, McGraw-Hill. p. 105

El reclutamiento del personal sirve a la organización para poder adquirir un número mayor de candidatos y tomar la decisión correcta del personal que continua en las etapas de selección y contratación para el puesto vacante. Es un proceso que debe ser debidamente estructurado para buscar a la persona que cumpla con los requerimientos necesarios y establecidos.

En la siguiente tabla se describe los tipos de reclutamiento utilizados en las instituciones.

**Tabla 3**  
**El reclutamiento**

<b>Tipos de Reclutamiento</b>	<b>Contenido</b>
Interno	Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora para el personal de la empresa.
Externo	Se refiere a los aspirantes que no pertenecen a la organización.
Mixto	Esta incluye las dos anteriores, de preferencia una empresa debe utilizar todas las fuentes.

Fuente: elaboración propia con base en Münch, L. 2010. Administración: gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. 1ª. ed. México, Pearson educación. p. 86.

La tabla anterior muestra los tipos de reclutamiento que tiene como objetivo principal, anunciar plaza vacante. El proceso atrae a diversidad de candidatos, con intención de contar con un número alto de postulantes al puesto, este paso toma en cuenta a personas que no pertenecen a la organización así como a las que laboran en la entidad.

- Selección

“La selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige al idóneo.



La selección de personal debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía de todo el proceso de selección. De lo contrario, si se realiza de manera empírica, con base en corazonadas o recomendaciones, puede elegirse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido, lo cual origina consecuencias que van desde la baja productividad, y altos costos, hasta otras más graves e irreversibles.”<sup>52</sup>

“(…) Las etapas de selección del personal son las siguientes:

- Recepción preliminar de candidatos
- Elaboración de solicitud de empleo
- Entrevista previa
- Aplicación de pruebas de conocimientos
- Entrevista profunda
- Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad
- Entrevista de selección
- Encuesta socioeconómica
- Examen médico”<sup>53</sup>

Este proceso facilita a las organizaciones seleccionar a los candidatos aptos al puesto, se basa en analizar las características, habilidades y actitudes de cada uno, en esta etapa se debe de realizar mediante un conjunto de fases que sustenten la toma de decisión.

- Contratación

“Cuando el candidato ha aprobado las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones de trabajo y el puesto.”<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup>Chiavenato, I. Op. Cit. p. 137

<sup>53</sup>Münch, L. Op. Cit. p.87

La contratación del personal que integra una organización, se realiza en el momento que ambas partes están de acuerdo en las condiciones, derechos y obligaciones laborales, seguidamente de la firma del contrato para luego darlo a conocer con el personal y se notifican las funciones que debe de realizar, entre otras características.

- Inducción y orientación

“La inducción tiene como finalidad que el nuevo colaborador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.”<sup>55</sup>

La inducción y orientación tiene como objetivo principal dar a conocer a las personas el nuevo puesto de trabajo, así como las instalaciones de la entidad, esto permite que se integre de forma adecuada al ambiente laboral, en esta etapa generalmente se asigna un acompañante que sirve de guía en el recorrido y realización de actividades.

c. Evaluación de las personas

“La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.”<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup>Ibid p. 320

<sup>55</sup>Rivera Flores, M. S. Op. Cit. p. 31

<sup>56</sup>Chiavenato, I. Op. Cit. p. 245

La evaluación permite verificar y controlar el cumplimiento de las actividades establecidas en los puestos de trabajo dentro de la institución, esta herramienta se utiliza para comprobar que el personal realiza las tareas adecuadamente, este proceso se debe de proyectar en base a los objetivos planeados en cada área de la organización.

- Razones para evaluar el desempeño
  - “Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos
  - Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias
  - Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y los débiles
  - Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
  - Percepción de su entorno social. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo.
  - Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión.”<sup>57</sup>

Evaluar constantemente a los colaboradores, permite dar a conocer si el entorno laboral, las retroalimentaciones para la realización de tareas y el óptimo desarrollo profesional que ofrece la organización, son los indicados para el

---

<sup>57</sup>Ibid p. 246

personal. Así mismo, verifica la realización adecuada de las actividades según lo planificado y el cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

- Tipos de evaluación
  - “Autoevaluación de desempeño
  - El gerente
  - El equipo de trabajo
  - La evaluación 360
  - El individuo y gerente
  - Evaluación hacia arriba”<sup>58</sup>

Existen diferentes formas de evaluar el desempeño de los colaboradores, estas se aplican de acuerdo a las necesidades que surjan dentro de la organización, para implementar acciones en busca de solucionar la problemática que se presente, los diferentes tipos de evaluación permiten que se verifique el trabajo que realiza el personal operativo y gerencial.

#### d. Remuneración

“La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.”<sup>59</sup>

Es la forma en que las instituciones recompensan al colaborador por los servicios prestados durante un período determinado, pueden ser por hora, quincenal o mensual, el monto entregado se establece mediante un contrato donde va

---

<sup>58</sup>Ibid p. 250

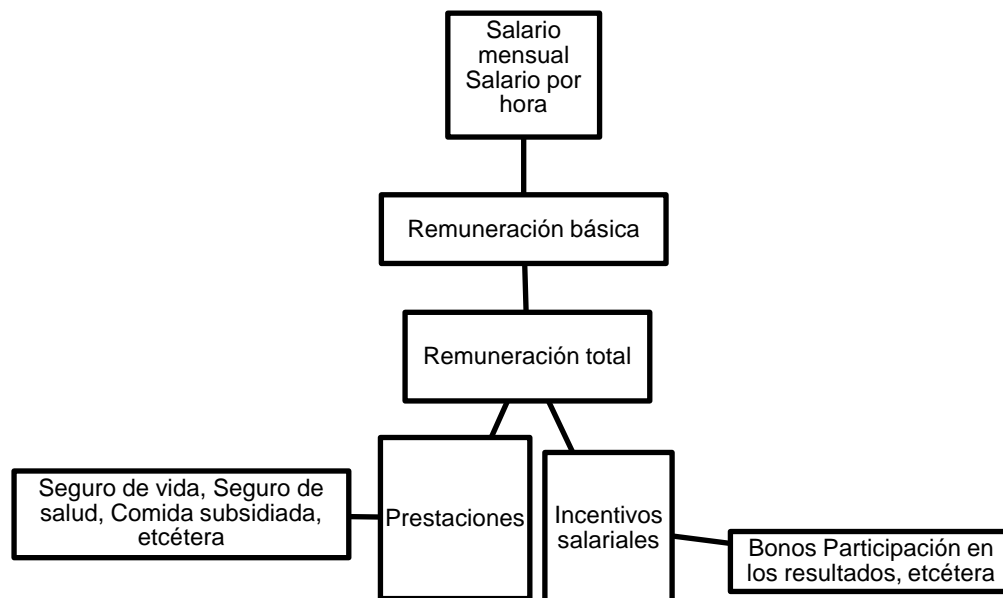
<sup>59</sup>Chiavenato, I. 2007. Administración de recursos humanos; el capital humano de las organizaciones. 8ª. ed. México, McGraw-Hill. p. 283

explícito las funciones que debe desempeñar así como el salario que devenga al cumplirlas.

Existen diferentes formas de pago como se podrá observar a continuación en la siguiente gráfica, donde describe cuales son los componentes de la remuneración.

**Gráfica 1**  
**Tres componentes de remuneración**

---



Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3<sup>a</sup>. ed. Mexico, McGraw-Hill. p. 285.

En la gráfica anterior se observan los componentes que permiten remunerar de diferentes maneras, el trabajo desempeñado en un determinado período, estas son definidas mediante un contrato entre el colaborador y patrono dentro del marco legal, y regidas por el Código de Trabajo, lo cual permite establecer equidad en ambas partes.

- Los tipos de salario

“Existen tres tipos de salario: el salario por unidad de tiempo, el salario por resultados y el salario por la tarea.

- El salario por unidad de tiempo se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede tener la dimensión de una hora, semana, quincena o mes y, por lo mismo, las personas son contratadas por hora o por mes.
- El salario por resultados se refiere a la cantidad o el número de piezas o de obras que produce la persona. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción.
- El salario por la tarea es una fusión de los dos tipos anteriores, es decir, la persona está sujeta a una jornada de trabajo, al mismo tiempo que su salario se determina por la cantidad de piezas que produce.”<sup>60</sup>

Es el reconocimiento a los colaboradores por el trabajo que realizan en la organización, existen diferentes formas de pago, estas se adecuan a las tareas efectuadas las cuales pueden ser: por tiempo, resultado y tarea, esto depende de la actividad principal de la empresa, ya que en algunos casos no importa el tiempo si no la culminación de la tarea y en otras ocasiones la determinación del salario obedece por las horas trabajadas.

e. Incentivos

“Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.”<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup>Chiavenato, I. Op. Cit. p. 287

<sup>61</sup>Ruiz Martínez, E. J. 2011 “Diseño de escala salarial en la empresa sercotrac, s.a.”. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. De Ciencias Económicas. p. 25

Las instituciones utilizan los incentivos para premiar y motivar el rendimiento de los trabajadores, esta es una forma adicional de agradecer al colaborador el excelente desempeño dentro de la organización, existen maneras de estimular al recurso humano, la finalidad de esta etapa es crear un estado de satisfacción y comodidad en el cumplimiento de las actividades delegadas.

- Recompensas y sanciones

“El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. La expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, esto incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.”<sup>62</sup>

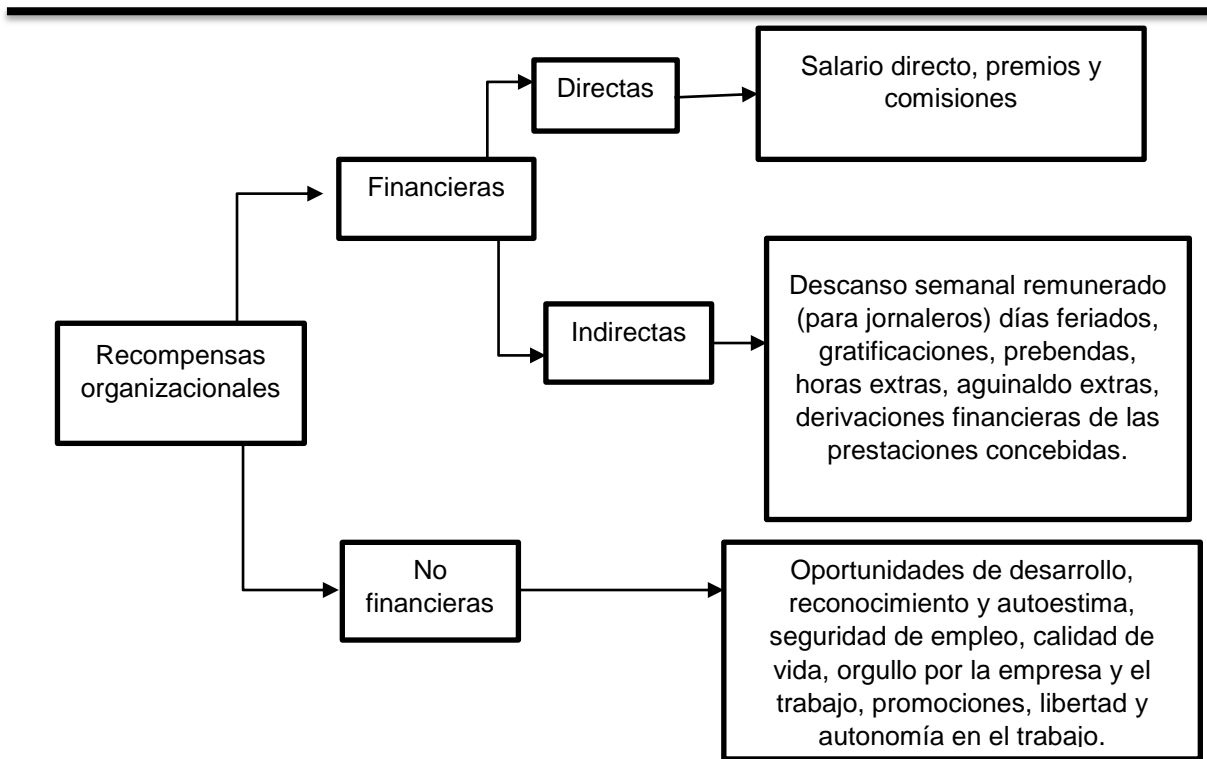
Las recompensas son pagos económicos y no económicos, que las instituciones proporcionan a los colaboradores en retribución de las actividades realizadas exitosamente, de igual manera se aplican sanciones como forma de corrección al mal comportamiento o incumplimiento del reglamento interno y se emplean en forma verbal y escrita.

En la gráfica que a continuación se presenta, se describe los diferentes tipos de recompensas que emplean las organizaciones, para reconocer el trabajo realizado por los colaboradores.

---

<sup>62</sup>Pérez Marroquín, S. A. y Pérez Gutiérrez, L. 2011. “el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”. Tesis Lic. Psicología. Guatemala, USAC. Esc. Ciencias Psicológicas. p. 27

**Gráfica 2**  
**Recompensas organizacionales**



Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3<sup>a</sup>. ed. México, McGraw-Hill. p. 285.

En la gráfica anterior muestra las diferentes maneras de recompensar a las personas, por las actividades realizadas dentro de la organización, estas permiten mantener al trabajador motivado, generar un ambiente laboral agradable y aumentar el potencial en el cumplimiento de objetivos y metas.

#### f. Prestaciones y servicios

“Las prestaciones son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía.

La remuneración no sólo pretende recompensar a los empleados por su trabajo y esfuerzo, sino también hacer que su vida sea más fácil y agradable. Una de las



maneras de facilitar la vida a los empleados es ofrecerles prestaciones y servicios que, de no tenerlas, tendrían que comprar en el mercado con el salario que reciben. Las prestaciones y los servicios a los empleados son formas indirectas de la remuneración total.”<sup>63</sup>

Las prestaciones son pagos adicionales, que obtiene el personal por el trabajo realizado, en el cumplimiento de tareas asignadas, se regulan por leyes establecidas con el fin que el trabajador obtenga un bienestar económico, social y cultural, estas se proporcionan en efectivo, especie o beneficio.

A continuación se presentan los diferentes tipos de prestaciones que las organizaciones ejecutan, según las necesidades del colaborador.

**Tabla 4**  
**Tipos de prestaciones**

<b>Obligatoriedad legal</b>	<b>Espontáneas o adicionales</b>	<b>Naturaleza</b>
Vacaciones	Gratificaciones	Vacaciones
Aguinaldo	Comidas subsidiadas	Aguinaldo
Jubilación	Transporte subsidiado	Gratificaciones
Seguro de accidentes de trabajo	Vales de despensa	Complemento de salario en ausencias prolongadas debido a enfermedad
Ayuda por enfermedad	Becas educativas	Atención médico-hospitalaria
Día de descanso laborado	Seguro de vida de grupo	Comedor
Prima vacacional	Préstamos a los trabajadores	Atención odontológica Seguridad social y asesoría
Prima dominical	Membresía para clubes deportivos	Club o agrupación gremial
Prima de antigüedad	Ayuda para gastos funerarios	Transporte de ida y vuelta al trabajo Horario laboral flexible
Permiso pagado por maternidad	Asistencia médico-hospitalaria.	
	Complemento de jubilación o planes de seguridad social	

Fuente: elaboración propia con base Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento Humano. 3ª. ed. México, McGraw-Hill p. 347.

<sup>63</sup>Chiavenato, I. Op. Cit. p. 344

La tabla anterior describe las clasificaciones de prestaciones laborales, las organizaciones las adecuan según lo establecido en la ley, para las necesidades que el colaborador presenta.

#### g. Capacitación

“La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.”<sup>64</sup>

Es el medio por el cual se imparte al personal, nuevos conocimientos y retroalimentación de los procesos, con el fin de mejorar y reforzar las habilidades y destrezas, entre otros. La capacitación no es considerada solo como base para transmitir información, al contrario se debe utilizar en alcanzar el desarrollo organizacional.

- Proceso de la capacitación

“Para aplicar un proceso de capacitación efectivo se debe establecer un panorama general de lo que ocurre con ésta, lo que hace preciso conocer en qué etapa se encuentra la capacitación en la liga.”<sup>65</sup>

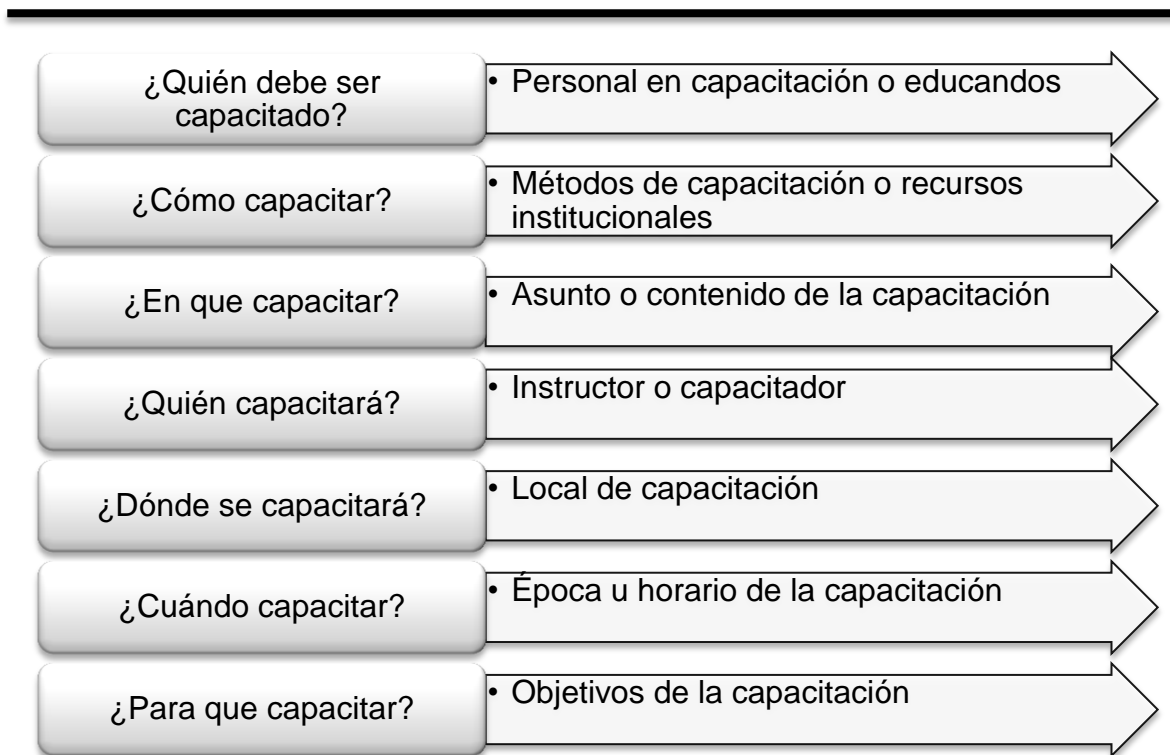
En la siguiente gráfica se muestra los pasos requeridos que se realizan antes de planificar y ejecutar una capacitación.

---

<sup>64</sup>Ibid p. 371

<sup>65</sup>Martínez Hernández C. V. 2012. Proceso de capacitación para el personal administrativo de la liga nacional contra el cáncer. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. De Ciencias Económicas. p.6

**Gráfica 3**  
**Proceso de capacitación**



Fuente: elaboración propias con base en Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3<sup>a</sup>. ed. México, McGraw-Hill. p. 380.

En la anterior gráfica se describe el proceso de capacitación mediante siete interrogantes, que determinan el personal, métodos, contenido, capacitador, lugar, tiempo y finalidad necesaria que se utiliza en el desarrollo de las actividades.

#### h. Desarrollo de las personas

“Sin lugar a dudas, uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas. La legitimidad del área tiene estrecha ligazón con su capacidad para desarrollar a las personas, que es la única forma de superar los obstáculos que se presentan para el futuro de las organizaciones y

para que siempre estén actualizadas y sean viables. Sin embargo, los procesos de capacitación y desarrollo de las personas abarcan cuestiones complejas, como la preparación de líderes, la introducción del coaching y el mentoring, la educación corporativa continua, la administración del conocimiento, la adquisición de nuevos talentos y el aprendizaje organizacional.”<sup>66</sup>

El desarrollo de los colaboradores es importante, ya que por medio de este se establece el progreso mutuo que contribuya a la superación personal y laboral. También crea líderes dentro de la institución para guiar y ayudar al cumplimiento de las metas, permite que el trabajador tenga crecimiento profesional y este es de beneficio para las organizaciones.

i. Desarrollo de carrera

“La carrera tiene como misión contribuir a la formación de profesionales comprometidos con la promoción en la gestión del desarrollo y fortalecimiento de la capacidad individual, grupal y comunitaria.”<sup>67</sup>

Este elemento permite a organizaciones enfocar una planificación específica, para aquellos trabajadores que poseen potencial para adquirir una formación profesional, el proceso se realiza con integración de herramientas como: evaluación, apoyo académico y capacitación, ayuda al personal a desarrollar fortalezas y beneficia a la institución, también contará con colaboradores preparados para la ejecución de actividades.

---

<sup>66</sup>Chiavenato, I. Op. Cit. p. 398

<sup>67</sup>García Meza, A. J. 2016. Factores internos y externos que inciden para la elección de la carrera del trabajo social del centro universitario del norte (CUNOR), en el estudiante de primer ingreso. Lic. En trabajo social. Guatemala, USAC. p. 15

#### 1.4.1.4 Dirección

“La dirección permite que todos los miembros de un organismo social cooperen para el logro de los objetivos propuestos, realizando las tareas que le son asignadas con eficacia y eficiencia.”<sup>68</sup>

“(…) es aquel 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 se tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.”<sup>69</sup>

“La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.”<sup>70</sup>

Es un proceso continuo que consiste en gestionar los diversos recursos con que cuenta la institución, tiene la finalidad de alcanzar objetivos establecidos, con la mayor eficiencia posible, pone en marcha los lineamientos determinados durante la planeación y organización, a través de la dirección se lograrán las formas de conducta en los colaboradores.

La siguiente gráfica muestra los elementos del proceso que se deben emplear en la etapa de dirección.

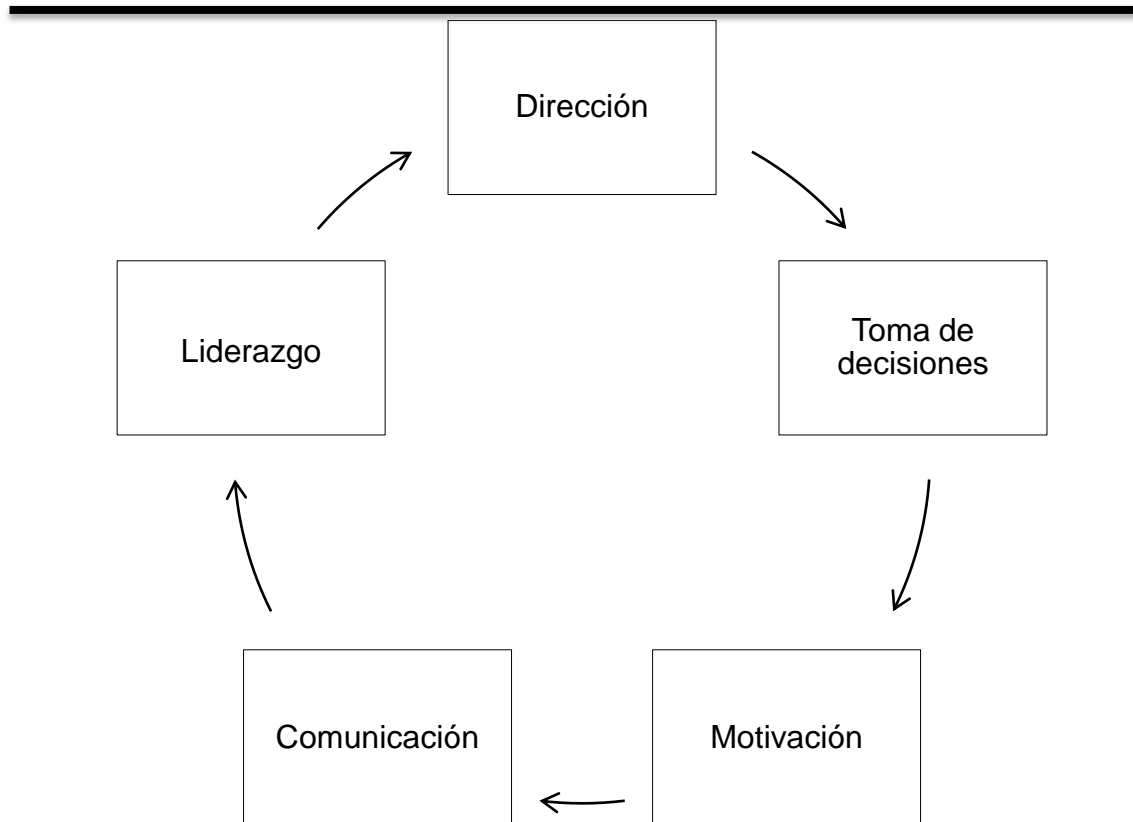
---

<sup>68</sup>Castellanos Hernández, E. 2011. Diagnóstico integral y propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el mundo S. C. de R. L. Tesis Lic. en Ciencias Económicas. México, UTM. p. 13

<sup>69</sup>Reyes Ponce, A. Op. Cit. p.384

<sup>70</sup>Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice. M. 2012. Administración; una perspectiva global y empresarial. 14ª. ed. México, McGraw-Hill. p. 152

**Gráfica 4**  
**Proceso de Dirección**



Fuente: elaboración propia, con base en Münch, L. 2010. Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª. ed. México, Pearson. p. 105.

La gráfica anterior muestra el proceso continuo de la dirección, que utiliza la institución para el desarrollo funcional de las actividades, en busca de una respuesta positiva de los colaboradores, con el fin de cumplir los objetivos previamente establecidas.

a. Toma de decisiones

(...) se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas.

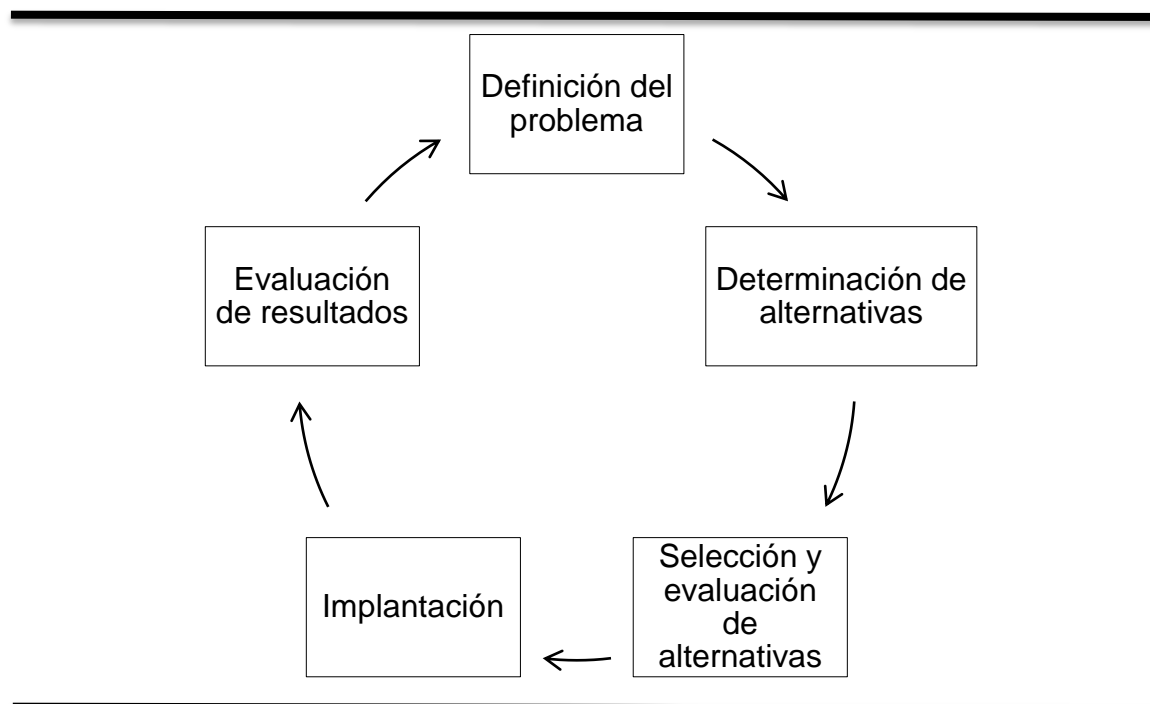
No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión:

que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis.”<sup>71</sup>

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones posibles con el fin de resolver en el momento oportuno situaciones actuales dentro de la organización, la toma de decisión correcta favorece a la institución en el alcance de objetivos propuestos anteriormente, la toma de decisión conlleva responsabilidades del personal encargado.

Para desarrollar el proceso de toma de decisiones es significativo efectuar los pasos que se mencionan en la siguiente gráfica:

**Gráfica 5**  
**Etapas del proceso de toma de decisiones**



Fuente: elaboración propia con base en Münch, L. 2010. Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª. ed. México, Pearson. p. 106.

<sup>71</sup>Loc. Cit.

Se muestra en la gráfica anterior las etapas del proceso de toma de decisiones las cuales son importantes para resolver diferentes situaciones y actividades relacionadas al puesto de trabajo en la institución, estas enlistan posibles alternativas en la solución y ayudan a elegir la opción adecuada en la resolución del conflicto.

#### b. La motivación

“La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia.”<sup>72</sup>

La motivación es el medio por el cual las organizaciones mantienen y determinan la conducta del personal, impulsándolos a realizar debidamente las actividades con esfuerzos encaminados y continuos, con el fin de alcanzar las metas u objetivos propuestos por la institución, es uno de los actos del ser humano que se relacionan estrechamente con la psicología.

- Teorías de la motivación

“Los motivos humanos son el producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, sueño y abrigo. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestimas, estatus, compañía, afecto, compartir, tener logros y auto realizarse. Naturalmente, la intensidad de estas necesidades varia con el tiempo y los individuos.”<sup>73</sup>

Estas teorías permiten a las organizaciones, brindar un panorama del comportamiento de los colaboradores de acuerdo a las necesidades que presentan, ya que ello produce la satisfacción o esfuerzo con el que realizan las

---

<sup>72</sup>Robbins Stephen, P. y Coulter, M. 2010. Administración. 10<sup>a</sup>-ed. México, Pearson p. 341

<sup>73</sup>Koontz, H. y Wehrich, H. Op. Cit. p. 284



actividades, estos son aspectos relevantes en la vida de los seres humanos, porque ayudan a crear un excelente clima organizacional.

○ Teoría de las necesidades Maslow

A continuación se detallan las cinco necesidades que Maslow considera primordiales para el desarrollo motivacional dentro de la institución.

**Tabla 5**  
**Descripción de las necesidades de Maslow**

Necesidades	Descripción
Fisiológicas	Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.
Seguridad	Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
Afilación o aceptación	Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.
De estima	Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.
Autorrealización	En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo.

Fuente: elaboración propia con base en Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice. M. 2012. Administración; una perspectiva global y empresarial. 14<sup>a</sup>. ed. México, McGraw-Hill. p. 391.

Maslow explica en la tabla anterior, las necesidades básicas que permitan el bienestar fisiológico y desarrollo personal para cumplir los deseos elevados, es una pirámide psicológica que integra jerárquicamente los niveles de satisfacción.

- Teoría de dos factores de Herzberg

“Frederick Herzberg, en su teoría de los dos factores (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral. Herzberg quería saber cuándo la gente se sentía excepcionalmente bien (satisfecha) o mal (insatisfecha) en sus puestos. (...)

Llamó factores de higiene a los factores extrínsecos que generaban insatisfacción laboral. Cuando estos factores son adecuados, las personas no se sienten insatisfechas, pero tampoco se sienten satisfechas (o motivadas). (...)<sup>74</sup>

La teoría de dos factores relaciona los componentes intrínseco y extrínseco con la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores, esta busca identificar el estado de ánimo de los empleados para mejorar la relación laboral y desarrollo de actividades en la institución.

- Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

En la siguiente tabla McClelland representa tres necesidades motivacionales que describen los tipos de personas, con diversidad de habilidades y aptitudes, que desarrollan en la organización.

---

<sup>74</sup>Ibid pp. 343-344

**Tabla 6**  
**Necesidades de la motivación de McClelland**

<b>Necesidades</b>	<b>Descripción</b>
De poder	Las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores y disfrutan de enseñar y hablar en público.
De logro	Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (más no imposibles).
De afiliación	A las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social.

Fuente: elaboración propia con base en Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice. M. 2012. Administración; una perspectiva global y empresarial. 14ª. ed. México, McGraw-Hill. pp. 391-400.

La tabla anterior representa la diversidad de actitudes que los colaboradores adoptan en la organización, en busca de satisfacer las necesidades y metas personales, con el fin de sentirse aceptados, tener participación en toma de decisiones, para convertirse en líderes y optar a puestos superiores.

### c. Liderazgo

“El arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes. Es un arte intransferible, en tanto no hay reglas ni técnicas estructuradas que establezcan métodos científicos infalibles para conseguir la voluntad de los demás. Requiere una elevada sensibilidad, pasión por lo que se realiza y respeto por quien lo hace.”<sup>75</sup>

El liderazgo es el conjunto de habilidades, destrezas o talentos que las personas poseen para influir en la forma de ser o pensar de los individuos, con el objetivo que realicen actividades y tareas de manera voluntaria, que se deben de ejecutar

<sup>75</sup>Hernández y Rodríguez, S. J. 2011. Introducción a la administración; teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. 5ª. ed. México, McGraw-Hill. p. 219

dentro de la organización de modo eficiente, para contribuir en el mejoramiento continuo de la misma.

- Tipos de liderazgo

“Es una manifestación categórica, coherente y sobre todo, consistente de sí misma, la imagen que usted ofrece al mundo. (...)

- Autoritario. Es aquel que impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios o castigos.
- Democrático o participativo. Es aquel que consulta a sus colaboradores respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola, pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.
- Literal o de rienda suelta. Es el estilo que hace uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, y que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en su trabajo. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados.”<sup>76</sup>

Los diferentes tipos de liderazgo dan a conocer los comportamientos que cada líder posee y como ayuda a identificarse con los colaboradores que van a dirigir. El líder debe emplear las técnicas que considere necesarias a implementar al momento de dirigir al grupo de trabajo que tenga a cargo, para que los seguidores realicen las tareas que les son asignadas y deban cumplir; el objetivo que se persigue es determinar qué estilo de liderazgo encaja en la institución.

#### d. Comunicación

“La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de

---

<sup>76</sup>Luna González, A. C. Op. Cit. p. 111

comunicación eficaces. Cualquier información confusa origina errores, que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de los objetivos.”<sup>77</sup>

En las organizaciones, la comunicación permite intercambiar información entre colaboradores, debe contener las características necesarias para el fácil entendimiento de manera fluida, con el fin de ejecutar tareas eficientes para evitar confusiones que originen errores y que provoquen bajo rendimiento e incumplimiento de metas.

- Elementos de la comunicación
  - “Emisor, en donde se origina la información.
  - Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
  - Receptor, que recibe y debe entender la información.
  
- Tipos de comunicación
  - Formal. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etcétera.
  - Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, incluso, ir en contra de ésta. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.
  - Vertical. Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etcétera.

---

<sup>77</sup>Münch, L. Op.Cit. p.109

- Horizontal. Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etcétera.
- Verbal. Se transmite oralmente.
- Escrita. Se transmite mediante material escrito o gráfico.
- No verbal. Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.”<sup>78</sup>

Los diferentes tipos de comunicación ayudan a la institución a transmitir la información por los canales correctos, para que las actividades sean elaboradas eficientemente y cumplir con los objetivos establecidos, deben diseñarse de acuerdo a las necesidades que presenta la organización, con el fin de ayudar al funcionamiento correcto.

#### 1.4.1.5 Control

“(…) Control se refiere al proceso para garantizar que los comportamientos y las decisiones se apeguen a las normas de la organización y a los requisitos legales, incluidas sus reglas, políticas, procedimientos y metas. (…)”<sup>79</sup>

“El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.”<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup>Loc. Cit.

<sup>79</sup>Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. Jr. Op. Cit. p. 322

<sup>80</sup>Amaru Maximiano, A. C. 2009. Fundamentos de administración; teoría general y proceso administrativo. 1ª. ed. México, Pearson. p. 376

“La función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro.”<sup>81</sup>

Es el proceso que consiste en revisión, evaluación y supervisión, estos proporcionan resultado de las actividades realizadas, los errores deben ser corregidos con la finalidad de solucionar la problemática y dar seguimiento para cumplir los objetivos propuestos en planeación, organización, integración y dirección, para contribuir al funcionamiento adecuado de la entidad.

#### a. Proceso de control

“El proceso básico del control, dondequiera que se encuentre y cualquiera que sea su objetivo, abarca tres pasos: establecimiento de parámetros, medición del desempeño con estos parámetros y corrección de las anomalías con respecto a los parámetros y planes.”<sup>82</sup>

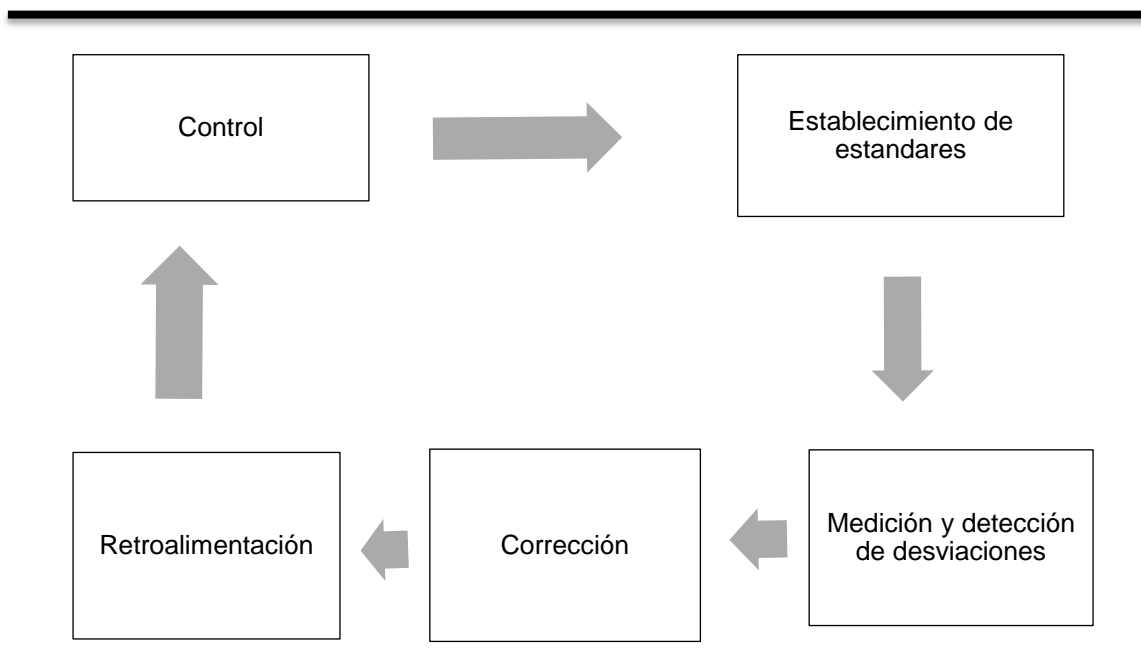
En la siguiente gráfica se muestra los diferentes pasos que se realizan en el proceso de control.

---

<sup>81</sup>Anzola Rojas, S. 2010. Administración de pequeñas empresas. 3ª. ed. México, McGraw-Hill. s.p.

<sup>82</sup>Koontz, H. y Wehrich, H. Op. Cit. p. 372

**Gráfica 6**  
**El proceso de control**



Fuente: elaboración propia con base en: Münch, L. 2010. Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª ed. México, Pearson. p. 125.

La gráfica anterior describe los pasos del control, los estándares de medición se establecen con el fin de asegurar que se cumplen los objetivos, medir y detectar desviaciones en la ejecución de las actividades, seguido de correcciones con la finalidad de eliminar las desviaciones para resolver la situación. Por último, una retroalimentación que permita aplicar las medidas correctivas correspondientes.

#### b. Tipos de control

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la empresa. El control puede ser:

- “Preliminar. el control preventivo previene problemas porque se da antes de la actividad real. (...) Éstos están diseñados para detectar y, con suerte, prevenir daños estructurales que puedan resultar en un accidente. La clave para el



control preventivo es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra. De esa manera, se pueden prevenir los problemas en vez de corregirlos después de haber causado cualquier daño, como productos de baja calidad, clientes insatisfechos, pérdidas en las ganancias y otros. Sin embargo, el control preventivo requiere información oportuna y precisa que no siempre es fácil de conseguir (...)

- Concurrente. Se da mientras una actividad está en progreso. (...) La forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directa. Otro término para ésta es administración de corredor, que describe a un gerente que está en el área laboral, e interactúa directamente con los empleados. (...)
- Posterior o retroalimentación. En el control de retroalimentación el control se da después de que la actividad se ha realizado. (...)<sup>83</sup>

El control preliminar se realiza en cada actividad planeada, ya que permite prever los problemas durante la ejecución de tareas, existe un control concurrente, el cual verifica si las actividades van por el camino adecuado y son ejecutadas de manera correcta. También permite supervisar al final del proceso si los resultados obtenidos alcanzan los objetivos planificados por la organización.

#### c. Sistemas de control

Algunos de los sistemas de control más usuales son: reportes e informes, sistemas de información, y formas.

En la siguiente tabla se presentan los diferentes sistemas de control, que son de utilidad para el desempeño de este proceso.

---

<sup>83</sup>Robbins Stephen, P. y Coulter, M. Op. Cit. p. 406

**Tabla 7**  
**Sistema de control**

<b>Reportes e informes</b>	<b>Sistema de información</b>	<b>Formas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Confiabilidad.</li> <li>○ Unidad del tema.</li> <li>○ Indicativos.</li> <li>○ Claridad y concisión.</li> <li>○ Gráficas y audiovisuales.</li> <li>○ Frecuencia.</li> <li>○ Oportunidad.</li> </ul>	<p>Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros.</p>	<p>Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento.</p>

Fuente: elaboración propia con base en Münch, L. 2010. Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª. ed. México, Pearson. pp. 125-127.

Los sistemas de control como se describe en la tabla anterior incluye reportes e informes; que ayudan de manera escrita a la supervisión del trabajo, permiten la recolección y administración de datos en las áreas, para el registro y obtención de información en el momento que se requiere, funcionan como herramienta para controlar si se realizó lo planificado en la institución.

- Auditoria

“Significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que genera una entidad es confiable, veraz y oportuna, en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma que fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos se hayan observado y respetado; que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Así mismo significa evaluar la forma en que se administra y opera con el fin de aprovechar los recursos al máximo.”<sup>84</sup>

<sup>84</sup>Sandoval Morales, H. 2012. Introducción a la auditoria. 1ª. ed. México, s.n p.28

La auditoría es importante en las instituciones para verificar deficiencias y errores en la diversidad de operaciones que realiza el personal, sirve para brindar información veraz y confiable, con el fin de corroborar si los procesos son ejecutados adecuadamente. Esta herramienta ayuda a conocer el funcionamiento de las operaciones, encontrar faltas y oportunidades en la ejecución de los recursos.

En la siguiente tabla se describe los tipos de auditoría que se aplican dentro de las organizaciones para verificar el control del flujo de efectivo.

**Tabla 8**  
**Tipos de Auditoría**

<b>Auditoría contable</b>	<b>Auditoría administrativa</b>
La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la información de la empresa y si los resultados que presenta son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables con el fin de verificar la autenticidad de los registros y los estados financieros	En toda organización es imprescindible verificar la ejecución correcta de sus distintas funciones para comprobar si efectivamente se está cumpliendo con los planes con la finalidad de corregir errores, fallas, irregularidades o ineficiencias.

Fuente: elaboración propia con base en Münch, L. 2010. Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª. ed. México, Pearson. p. 128.

Dentro del control se utiliza la auditoría contable, la cual consiste en la verificación de datos financieros que son proporcionados por las organizaciones, para comprobar si son correctos y establecer que el funcionamiento es adecuado, así mismo la auditoría administrativa es la encargada de realizar una evaluación de los resultados, físicos, humanos, financieros, entre otros.

## 1.5 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

“Se ocupa de las actividades necesarias para generar y entregar un servicio o un producto físico.”<sup>85</sup>

“Es el arte de producir bienes, convertirlos de materia prima a productos terminados. Su función principal es poder evaluar las rutas adecuadas para producir con las mejores normas de calidad, que se realice de una manera correcta con eficiencia y eficacia.”<sup>86</sup>

“Comprende todos los procesos que se realizan desde que llega la materia prima hasta que esta se convierte en producto terminado.”<sup>87</sup>

La administración de operaciones se encarga de evaluar la aplicación de procesos operativos de manera adecuada, esta herramienta permite a los colaboradores tomar decisiones sobre la realización de actividades, así como adaptarse a diversas áreas institucionales y es eficiente en la adquisición y transformación de materias primas.

### 1.5.1. Casa de la calidad

“Es la técnica gráfica utilizada para definir la relación entre los deseos del cliente y el producto (o servicio). Sólo definiendo esta relación en forma rigurosa los administradores de operaciones podrán construir productos y procesos con las características deseadas por los clientes.”<sup>88</sup>

La casa de calidad es una matriz de despliegue, que busca definir la relación entre los deseos de los clientes y la capacidad en la institución para generar

---

<sup>85</sup>Koontz, H y otros. Op. Cit. p. 551

<sup>86</sup>Heizer, J y Render, B. 2009. Principios de la administración de operaciones. Murrieta, J. 7<sup>a</sup>. ed. México, Pearson Educación. p.7

<sup>87</sup>Müch, L. Op. Cit. p. 222

<sup>88</sup>Heizer, J y Render, B. Op. Cit. p. 163

productos o servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores, es importante utilizar un control en la producción que ayude a aumentar la calidad, y productividad, para obtener la satisfacción en los usuarios y disminuir costos, estas acciones permiten tomar decisiones relacionadas con la función de operaciones.

### 1.5.2 Decisiones principales de la AO

“Las decisiones de la administración de operaciones que apoyan las misiones e implementan estrategias son las siguientes:

#### 1.5.2.1 Diseño de la distribución de las instalaciones

La importancia estratégica de las decisiones de distribución de instalaciones. La distribución de instalaciones es una de las decisiones clave que determinan la eficiencia de las operaciones a largo plazo.”<sup>89</sup>

La distribución de instalaciones tiene numerosas implicaciones estratégicas, porque establece las prioridades competitivas de la organización en relación con la capacidad, los procesos, la flexibilidad y el costo, igual que con la calidad de vida en el trabajo. Una distribución eficiente ayuda a una organización a lograr una táctica que apoye la diferenciación y una excelente atención al usuario.

#### 1.5.2.2 Selección de la localización

“Las compañías toman decisiones de localización con poca frecuencia, usualmente porque la demanda ha superado la capacidad actual de la planta o por cambios en la productividad laboral, el tipo de cambio, los costos o las actitudes locales. Las compañías también reubican sus instalaciones de

---

<sup>89</sup>Epicor Software Corporation. Administración de la cadena de suministros. (en línea) Consultado el 15 Oct. 2017 Disponible en <https://www.epicor.com/lac/solutions/supply-chain-management.aspx>

manufactura o servicios debido a cambios demográficos o en la demanda del consumidor. Las alternativas de localización incluyen:

- Expandir una instalación existente en lugar de moverla.
- Mantener los sitios actuales mientras se abren instalaciones en algún otro lugar.
- Cerrar las instalaciones existentes y cambiarse a una nueva localización.”<sup>90</sup>

Para las decisiones de localización en organizaciones públicas, es necesario tomar en cuenta el tipo de servicio que se brinda a la población, esto con el fin de minimizar costos que puedan afectar a los usuarios externos e internos, en el momento de hacer uso de las instalaciones. Esta estrategia es utilizada regularmente por las empresas privadas.

#### a. Localización y costos

“Debido a que la localización es un factor significativo del costo y del ingreso, con frecuencia tiene el poder de constituir (o romper) la estrategia de negocios de una compañía.”<sup>91</sup>

Las decisiones de localización son la base de una estrategia de bajo costo, requieren una consideración particularmente cuidadosa, porque si en la localización seleccionada la mano de obra es costosa, sin capacitación o no posee ética laboral genera costos elevados. En consecuencia, realizar un trabajo arduo para determinar la óptima selección de instalaciones en las organizaciones es una adecuada inversión.

---

<sup>90</sup>Heizer, J y Render, B. Op. Cit. p. 164

<sup>91</sup>Heizer, J y Render, B. 2010. Administración de operaciones. Murrieta, J. 4ª. ed. México, Pearson Educación. p. 65

### 1.5.2.3 Recursos humanos y diseño del trabajo

“Se reorganiza personas y máquinas, que generalmente estarían dispersas en diferentes departamentos, en un grupo de manera que se puedan enfocar en la fabricación de un solo producto o de un grupo de productos relacionados. Los arreglos en células de trabajo se usan cuando el volumen justifica un arreglo especial de maquinaria y equipo (...)”<sup>92</sup>

El área de recursos humanos, coordina el personal que labora en la institución con estrategias que ayudan la gestión de trabajos, este diseño permite utilizar al colaborador de forma eficaz y eficientemente los procesos, porque brinda el ambiente laboral de confianza mutua y compromiso, que se refleja en las políticas empleadas, a la vez genera calidad de vida en el trabajo.

### 1.5.2.4 Administración de la cadena de suministros

“Estas decisiones definen qué debe hacerse y que debe comprarse. También se consideran calidad, entrega e innovación, todas por un precio satisfactorio. Es necesaria la confianza mutua entre comprador y proveedor para lograr una comparación efectiva.”<sup>93</sup>

El proceso de planificación realiza la ejecución y control de las operaciones en la red de suministro, desde la materia prima hasta terminar los productos o servicios que serán adquiridos por el usuario, para satisfacer las necesidades y gustos del consumidor. La cadena de suministros comienza con análisis evaluativos de los materiales que se deben utilizar en los procesos.

### 1.5.2.5 Programación

“Deben desarrollarse programas de producción factible y eficiente; así mismo, se debe determinar y controlar la demanda de recursos humanos e instalaciones.

---

<sup>92</sup>Epicor Software Corporation. Op. Cit. s.p.

<sup>93</sup>Heizer, J y Render, B. 2010. Op. Cit. p. 40

Las decisiones de los administradores de operaciones van enfocadas en que se deben comprar y al momento de hacerlo pensando en la calidad e innovación, además se tiene que desarrollar programas de producción para controlar la demanda y otros aspectos como instalaciones”<sup>94</sup>

Es importante la programación de producción en entidades hospitalarias, que ayuden a adquirir los recursos e insumos en el período requerido, esto con el fin de contar con el abastecimiento necesario para la atención de pacientes y solventar la demanda.

#### 1.5.2.6 Gestión de calidad

“La gestión de calidad total supone un cambio profundo en la cultura de la empresa, y pone el énfasis en las personas, a diferencia en otras etapas o eras del desarrollo de la utilidad.”<sup>95</sup>

Son estrategias realizadas y relacionadas con acciones de la manera correcta, para obtener resultados de forma específica en los procesos determinados; no solo en la calidad de un producto o servicio o la satisfacción del cliente, sino en los medios para obtenerla, esta herramienta permite optimizar el funcionamiento de las tareas y realizar procesos eficientes.

#### 1.5.3 Seguridad e higiene ocupacional

“Tiene como objetivo reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, físicos o psicológicos, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedad o deteriorar la salud, con la finalidad de reducir, controlar y evitar accidentes en el trabajo, y preservar la salud y bienestar del personal.”<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup>Ibid p.40

<sup>95</sup>De Barillas, C., Hernández, G. y Paredes, J. 2011. Introducción a la calidad s.n.t. s.p.

<sup>96</sup>Münch, L. Op. Cit. p. 217



Son procesos que permiten resguardar vidas, con la aplicación de medidas y desarrollo de actividades con la intención de prevenir riesgos que se derivan de las acciones realizadas y utilizar el equipo de protección correcto para hacer una manipulación adecuada de los instrumentos e insumos, estos lineamientos deben estar plasmados en los manuales de seguridad.

#### 1.5.3.1 Higiene ocupacional

“Es la ciencia de la anticipación, la identificación, la evaluación y el control de los riesgos que se originan en el lugar de trabajo o en relación con él y que pueden poner en peligro la salud y el bienestar de los trabajadores, teniendo también en cuenta su posible repercusión en las comunidades vecinas y en el medio ambiente en general.”<sup>97</sup>

Esta ciencia investiga las relaciones y efectos de los riesgos que se producen sobre el personal, es obligación de las organizaciones mantener una higiene adecuada en las áreas de trabajo, para prevenir enfermedades ocupacionales o profesionales generadas por factores físicos o químicos que se encuentran en el contexto laboral, la cual afecta la salud y bienestar de los colaboradores, esta actividad se controla mediante la inspección del medio ambiente.

##### a. Condiciones ambientales de trabajo

“Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. La exposición a las condiciones ambientales de los lugares de trabajo no debe suponer un riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores. Asimismo, y en la medida de lo posible, las condiciones ambientales de los lugares de trabajo

---

<sup>97</sup>Herrick, R. F. s.n.t Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. p. 3

no deben constituir una fuente de incomodidad o molestia para los trabajadores”<sup>98</sup>

Es importante que las organizaciones provean instalaciones adecuadas que brinden seguridad en el área donde desarrollan las actividades de trabajo, para evitar posibles accidentes laborales que pongan en riesgo la vida de los colaboradores, especialmente cuando están en contacto de material contaminante.

#### b. Enfermedades profesionales

“Son aquellas que dañan la salud del trabajador, producidas por las condiciones en que éste labora. En otras palabras, se define como todo deterioro lento y progresivo de la salud del trabajador, por exposición crónica a situaciones adversas, producidas por el medio ambiente en que se efectúa el trabajo o por su forma de organización.”<sup>99</sup>

Son enfermedades adquiridas por el colaborador en el puesto de trabajo, estas se adquieren por cuenta ajena y perjudica la estabilidad así como el rendimiento profesional. Para evitar esta situación se deben mejorar los procedimientos de identificación, registro y notificación de accidentes detectados, con el fin de determinar las causas, establecer medidas preventivas y promover la armonización de sucesos.

#### 1.5.3.2 Seguridad ocupacional

“Está relacionada con la prevención de accidentes y la administración de riesgos ocupacionales, es decir -la seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas, utilizadas para prevenir accidentes,

---

<sup>98</sup>Ibid. p. 4

<sup>99</sup>Arriola Mairena, G. 2008. La Contabilidad en los Hospitales. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. p. 15

eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas”<sup>100</sup>

Se refiere al conjunto de medidas o acciones que se aplican para prevenir accidentes, a los cuales están expuestos los colaboradores por el tipo de actividad que realizan en la institución, el fin principal de seguridad ocupacional es garantizar la salud, asegurar las actividades e identificar necesidades de capacitación.

#### a. Accidentes laborales

“En todo tipo de empresas, especialmente las de producción, existen riesgos latentes y potenciales que pueden provocar accidentes, que sin intención pueden producir daños materiales o personales, es decir, que son un hecho fortuito y acontecimiento inesperado que produce daño.”<sup>101</sup>

Son lesiones físicas o psíquicas que los colaboradores sufren, en consecuencia de realizar actividades en la institución, estas ocurren por causas humanas o mecánicas, derivado de un acto involuntario o descuido. Las organizaciones deben de evitar situaciones o ambientes que resulten de riesgo para el personal.

#### b. Riesgos laborales

“Es aquel que resulte probable racionalmente, que se materialice en un futuro inmediato y pueda suponer un daño grave para la salud de los trabajadores. También se dice que es la posibilidad presente de la ocurrencia de un hecho infausto”<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup>Chiavenato, I. Op. Cit. p. 397

<sup>101</sup>Aguirre Martínez, E. 2008. Seguridad Integral en las empresas Industriales, Comerciales y de Servicios. 2a. ed. México, Trillas. p. 10

<sup>102</sup>De Guate. Riesgo laboral. (en línea) Guatemala. Consultado el 11 feb. 2018. Disponible en [http://www.deguate.com/artman/publish/\\_articulos/el-riesgos-lab](http://www.deguate.com/artman/publish/_articulos/el-riesgos-lab)

Es una variable permanente en todas las actividades de la organización que influye en el desarrollo de oportunidades, así mismo puede afectar los resultados y poner en peligro la estabilidad laboral, los riesgos dentro de la institución se deben de manejar y corregir de manera adecuada, coherente y consistente, mediante la identificación, evaluación y control.

## **1.6 ADMINISTRACIÓN DE LAS FINANZAS**

“(...) Es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, aprovechando cada uno de los recursos que se tienen como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para cumplir con los objetivos que se persiguen dentro de la organización. Los recursos financieros son de los más importantes dentro de una organización, por ello es necesario usar este recurso de forma adecuada para aprovecharlo de la mejor manera posible en las inversiones que se realizan en una entidad (...)”<sup>103</sup>

Las finanzas brindan soporte a las entidades públicas o privadas, con el fin de obtener una adecuada relación entre recurso humano y financiero, esta herramienta coordina con eficiencia y eficacia el capital económico de la organización para cumplir con metas establecidas. La administración de las finanzas fortalece el intercambio que se da entre los usuarios e institución, con la intención de reducir riesgos y maximizar la prestación de los servicios.

### **1.6.1 Finanzas**

“Se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el

---

<sup>103</sup>Robles Roman, C.L. 2012. Fundamentos de administración financiera.1ª. ed. México, Red Tercer Milenio p. 9

dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas (...).”<sup>104</sup>

Las finanzas son parte importante de la economía, estudia la correcta aplicación e interpretación en el intercambio de capital entre individuos y las organizaciones, así como las diferentes formas de administrar el dinero, que genera la correcta toma de decisiones en inversiones, que brinde el desarrollo financiero en las instituciones públicas o privadas.

#### 1.6.1.1 Finanzas públicas

“(...) Un gobierno recibe recursos financieros por medio de los impuestos y derechos que cobra, por la ganancia que generan las empresas estatales, por la emisión de dinero que realiza y, en última instancia, por los recursos en préstamos que puede obtener. El gobierno utiliza todos los recursos disponibles para cubrir sus gastos, crear infraestructura, garantizar la seguridad de sus ciudadanos y establecer las condiciones económicas propicias que estimulen el desarrollo de la población (...).”<sup>105</sup>

Las finanzas públicas tienen como fin primordial establecer el desarrollo óptimo, que permita tomar decisiones que sean de beneficio en la institución que ejecuta las inversiones. Estas adquieren importancia desde el estudio y la forma de aplicación, que constituyen un factor que genera centros de crecimiento económico en el país, por medio de la prestación de servicios adecuados para la población.

---

<sup>104</sup>Gitman, L. J. y Zutter C. D. 2012. Principios de administración financiera 12ª edición. Enríquez Brito, A. México, Pearson, p. 3

<sup>105</sup>García Padilla V. M. 2014 Introducción a la Finanzas. 1ª. Edición. México. Grupo Editorial Patria p. 4

### 1.6.1.2 Análisis financiero

“Sus fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación.”<sup>106</sup>

La información contable que se obtiene de la institución, es el resultado del estudio de indicadores y razones financieras, que permite ejecutar un estricto control de egresos y verificar si el presupuesto será suficiente para cubrir la demanda de los servicios que presta, con el objetivo de que los usuarios se sientan satisfechos con la atención recibida.

### 1.6.1.3 Control financiero

“Técnica de la administración financiera que tiene por objeto asegurarse que se lleven a cabo todas las operaciones planteadas inicialmente, de manera eficiente, evaluando de forma conjunta todas las cifras preestablecidas con las reales, para encontrar las desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de los objetivos planteados.”<sup>107</sup>

Tiene como objetivo evaluar las actividades financieras que se realizan, para llevar el control y asegurar las operaciones planeadas anticipadamente, debe brindar un análisis que compruebe y garantice el adecuado uso de los recursos económicos que posee la organización, deberá ser flexible de forma que sea posible la modificación, para realizar cambios imprevistos de la manera correcta.

---

<sup>106</sup>Pérez López, J.C. 2010. Análisis financiero para la toma de decisiones, en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. p.14

<sup>107</sup>Robles Román, C.L. Op. Cit. p.14.

#### 1.6.1.4 Toma de decisiones

“Técnica de la administración financiera que tiene por objeto elegir la mejor alternativa relevante para la solución de problemas en la empresa y para el logro de objetivos preestablecidos, en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre.”<sup>108</sup>

La toma de decisiones permite realizar una elección entre la diversidad de opciones, para resolver situaciones de importancia financiera en las instituciones, la acertada elección llevara al éxito o fracaso rotundo, estas en la mayoría son irrevocables y generan costos significativos, para evitar esto se debe implementar métodos que ayuden analizar la situación antes de decidir.

#### 1.6.1.5 Contabilidad

“Es una parte de la economía que se encarga de obtener información financiera interna y externa sobre las empresas para poder permitir su control y la adecuada toma de decisiones.”<sup>109</sup>

En el área financiera se corren riesgos al momento de no ejecutar con efectividad los recursos de la institución, por ello es importante tomar en cuenta la herramienta contable que permita conocer y comprender la situación actual, así como el entorno de la organización, un examen a fondo de las operaciones brinda información necesaria para conocer la estabilidad y solides en la institución.

##### a. Tipos de contabilidad

“El propósito básico de la contabilidad es proveer información útil acerca de una entidad económica, para facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios (accionistas, acreedores, inversionistas potenciales, clientes,

---

<sup>108</sup>Ibid. p. 15.

<sup>109</sup>Amant, O. s.f. Contabilidad y Finanzas para dummies. s.l. p. 15

administradores, gobierno, etc.). En consecuencia, como la contabilidad sirve a un conjunto de usuarios, se originan diversas ramas o subsistemas.”<sup>110</sup>

Los diferentes tipos de contabilidad permiten a las organizaciones, llevar un control estricto y sistemático de cada una de las operaciones financieras que se realizan en el campo operativo, estos resultados efectúan acciones correctivas para optimizar los recursos asignados que facilita el cumplimiento de los objetivos, la diversidad de sistemas contables están diseñados para dar a conocer los derechos y obligaciones que son inherentes a la organización.

- Contabilidad financiera

“Sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, etc. a fin de facilitar sus decisiones.”<sup>111</sup>

La unión de varios elementos, así como normas de registro, formas y criterios de presentación, son la base principal de la contabilidad financiera, todas las transacciones que realiza la institución son reflejadas por medio de términos cuantitativos y monetarios, dichos movimientos representan los acontecimientos que afectan o benefician a las organizaciones.

- Contabilidad fiscal

“En forma similar al caso anterior, la contabilidad fiscal es un sistema de información diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones respecto de un usuario específico: el fisco. Como sabemos, a las autoridades gubernamentales les interesa contar con información financiera de

---

<sup>110</sup>Guajardo Cantú, G. y Andrade de Guajardo, N. A. 2008. Contabilidad Financiera 5ª. ed. México, s.n. p.18

<sup>111</sup>Reyes Hernández, D. R. 2012. Organización y sistematización contable en una empresa distribuidora de productos ferreteros. Tesis Lic. Contador Público y Auditor. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas p. 15



las diferentes organizaciones económicas para cuantificar el monto de la utilidad que hayan obtenido como producto de sus actividades y así poder determinar la cantidad de impuestos que les corresponde pagar de acuerdo con las leyes fiscales en vigor. La contabilidad fiscal es útil sólo para las autoridades gubernamentales.”<sup>112</sup>

Es el tipo de contabilidad que brinda las herramientas necesarias, para que la ejecución de los recursos, se apeguen a las normas de ley, en el campo que desarrolla la actividad principal, en especial si esta es de gobierno, ya que permite tener un amplio conocimiento de la nomenclatura de cuentas que dan el respaldo oportuno a los gastos ejecutados.

- Contabilidad administrativa

“Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones. Esta rama es la que, con sus diferentes tecnologías, permite que la empresa logre una ventaja competitiva, de tal forma que alcance un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas.”<sup>113</sup>

Es utilizado por las instituciones para maximizar las operaciones, con el objetivo de ser rentables, así mismo que permita determinar las fallas en las operaciones y tomar acciones correctivas que proporcionen caminos hacia las mismas metas, pero con actividades que incrementen las ganancias, en las instituciones de gobierno, se busca extender la productividad de los recursos que le son proporcionados para brindar un servicio de calidad al público.

---

<sup>112</sup> Consejo Nacional de Armonización Contable. 2010. Manual de Contabilidad Gubernamental. s.l. s.n. p. 2

<sup>113</sup> Ramírez Padilla, D.N. 2008, Contabilidad Administrativa. 8ª. ed. México, McGraw-Hill p.11

- Contabilidad Gubernamental

“El Sistema de Contabilidad Gubernamental (SCG) está conformado por el conjunto de registros, procedimientos, criterios e informes estructurados sobre la base de principios técnicos comunes destinados a captar, valorar, registrar, procesar, exponer e interpretar en forma sistemática, las transacciones, transformaciones y eventos identificables y cuantificables que, derivados de la actividad económica y expresados en términos monetarios, modifican la situación patrimonial de los entes públicos en particular y de las finanzas públicas en general (...)”<sup>114</sup>

Este tipo de contabilidad investiga de una forma científica y sistemáticamente a las entidades y dependencias del estado, con objetivo de verificar el cumplimiento en las operaciones que realizan, el propósito es contribuir con la gestión y la economía pública para que conozcan de una manera transparente la ejecución de los recursos que proporcionaron en beneficio de la población.

b. Estados financieros

“(...) Los estados financieros se preparan para presentar un informe periódico acerca de la situación del negocio, los progresos de la administración y los resultados obtenidos durante el periodo que se estudia. Para aclarar esto un poco se debe decir, que los hechos registrados se refieren a los datos sacados de los registros contables, tales como la cantidad de efectivo o el valor de las obligaciones. Las convenciones contables se relacionan con ciertos procedimientos y supuestos, tales como la forma de valorizar los activos, la capitalización de ciertos gastos, etc.”<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> Consejo Nacional de Armonización Contable. Op. Cit. pp. 1-3

<sup>115</sup> Prieto Hurtado, C. A. 2010. Análisis Financiero. Bogotá, Fundación para la Educación Superior San Mateo p. 26

En el sector público los estados financieros proporcionan información confiable de los resultados obtenidos en las operaciones durante las gestiones de las entidades, dicha información servirá para la toma de decisiones, estos instrumentos facilitan a las entidades el control, fiscalización y la comprobación de los datos obtenidos, que constituyen un medio para la rendición de cuentas sobre los recursos de gobierno.

- Diversas formas de presentación de los estados financieros.
  - “Estados financieros comerciales
  - Estados Financieros Fiscales
  - Estados Financieros Auditados
  - Estados Financieros Consolidados
  - Estados Financieros Históricos
  - Estados Financieros Presupuestados.”<sup>116</sup>

Los estados financieros son herramientas que permiten dar a conocer la situación o el funcionamiento en la organización, estos instrumentos facilitan tomar decisiones, en las actividades que no contribuyen en manera significativa, al cumplimiento de objetivos que persigue la institución, a través de estos identifican las operaciones que llevan gastos innecesarios, así como aquellos que generan rentabilidad.

#### c. Declaración de flujos de efectivo

“(…) la declaración de flujos de efectivo da a conocer los flujos de entrada y salida de efectivo de manera independiente a las actividades de operación, inversión y financiamiento de una compañía durante cierto periodo (…).”<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup>Ibid pp. 30-31

<sup>117</sup>Wild, J. Subramanya K. R. y Halsey R. 2007 Análisis de Estados Financieros 9ª. ed. México, McGraw-Hill pp. 21-22

Los estados de activos sirve para identificar el indicador de liquidez, dar a conocer las entradas y salidas de dinero durante el periodo de presentación de informe y la capacidad de solventar compromisos, permite el conocimiento de las operaciones en un determinado tiempo, así también ayuda a las organizaciones a tener solvencia monetaria para cubrir los gastos futuros, desglosándola en actividades de operación, inversión y financiación.

#### d. Razones de solvencia

“Se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (o corrientes) con los que se cuenta para cumplirlas (...).”<sup>118</sup>

En las instituciones las razones de solvencia, brindan información que permite cumplir con los compromisos adquiridos en un determinado tiempo, el análisis de ingresos y egresos reflejan la cantidad de recursos actuales de la organización y si estos son suficientes para solucionar las obligaciones adquiridas durante el periodo contable.

## 1.7 MERCADOTECNIA

“Proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes.”<sup>119</sup>

“Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.”<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup>Van Horne, J. C. y Wachowicz J. M. s.f. Fundamentos de Administración Financiera. 11ª. ed. México Pearson. pp. 134- 136

<sup>119</sup>Kotler, P. y Armstrong, G. Op. Cit. p. 5

<sup>120</sup>Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. 2007. Op. Cit. p. 6

“Es el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios que crean intercambios con que lograr los objetivos organizativos y del individuo.”<sup>121</sup>

Es una serie de procedimientos o pasos interrelacionados, previamente planificados que utilizan las organizaciones, con el objetivo de crear valor de atracción y satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes, esta herramienta crea una relación estable con los consumidores para alcanzar el objetivo del intercambio con beneficio bilateral. El marketing busca establecer estrategias de negocios y así alcanzar fidelidad de parte de los clientes.

#### 1.7.1 Mezcla de marketing

“La mezcla promocional total de una empresa —también llamada mezcla de comunicaciones de marketing— consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la empresa para comunicar persuasivamente el valor para el cliente y forjar relaciones con los clientes.”<sup>122</sup>

“Conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro P’s”: producto, precio, plaza y promoción.”<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Monferrer Tirado, D. 2013. Fundamentos de marketing. 1ª. ed. s.l. s.n. p. 16

<sup>122</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. Op. Cit. p. 358

<sup>123</sup> Gómez Rodas, C. B. 2010. Estrategia de mercadotecnia para el crecimiento en el mercado de una mediana empresa panificadora en Amatitlán. Tesis Licda. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. p. 6

“Es el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios que crean intercambios con que lograr los objetivos organizativos y del individuo.”<sup>124</sup>

Es el medio por el cual la institución realiza relaciones públicas que servirán para realizar publicidad y promocionar los tipos de productos o servicios, así como lograr objetivos que permitan el crecimiento. Este instrumento sirve para comunicar y darle realce a los servicios que se proporcionan y hacer que los usuarios externos estén enterados y así hacer uso de ellos.

#### 1.7.1.1 Productos y servicios

##### a. Producto

“En sentido estricto, un producto es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable. Cada producto se identifica por un nombre descriptivo (o genérico) que el común de la gente entiende, como acero, seguros, raquetas de tenis o entretenimiento. Características como la marca y el servicio posventa, que apelan a las emociones del consumidor o agregan valor, no tienen parte en esta interpretación estricta”.<sup>125</sup>

Es un conjunto de bienes cuyo objetivo principal es el intercambio, esto para satisfacer las necesidades de los consumidores, los productos son bienes tangibles, los cuales se pueden ver, tocar y comer, mientras que los servicios son bienes intangibles, por lo que se caracterizan de contener marca y apelan a las emociones del consumidor.

---

<sup>124</sup>Monferrer Tirado, D. Op. Cit. p. 16

<sup>125</sup>Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, B. Op. Cit. p. 220

- Clasificación de los productos

“Para ejecutar programas de marketing eficaces, las organizaciones necesitan saber qué clase de productos deben ofrecer a los clientes potenciales. De este modo, resulta útil separar los productos en categorías homogéneas (...).”<sup>126</sup>

Los productos se clasifican según las características para satisfacer las necesidades del consumidor, cada uno de ellos puede ser representado por servicio o un artículo, que es ofertado con la finalidad de lograr una posición ante la competencia; fijar estrategias óptimas, genera ingresos para la institución o preferencia del usuario.

b. Servicio

(...) “Son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo, (...).”<sup>127</sup>

Los servicios son un conjunto de acciones intangibles las cuales son realizadas para servir a los usuarios, con la finalidad de satisfacer las necesidades y proporcionar beneficios, estas funciones son ejercidas por el personal y no poseen un poder de apropiación, el fin principal de la asistencia es la mejora constante para cumplir con las expectativas del cliente.

- La naturaleza y las características de un servicio

“Aunque los servicios son “productos” en un sentido general, tienen características y necesidades de marketing especiales. Las mayores diferencias provienen del hecho de que los servicios son esencialmente intangibles y son creados a través de la interacción directa con los clientes.”<sup>128</sup>

---

<sup>126</sup>Ibid. p. 222

<sup>127</sup>Kotler, P. y Armstrong, G. 2012. Marketing. 14ª. ed. México, Pearson Educación. p. 224

<sup>128</sup>Kotler, P. y Armstrong, G. Op. Cit. p. 208

Los servicios tienen características de marketing únicas que los diferencian fundamentalmente de los productos físicos, dentro de estas existen cuatro rasgos distintivos que son propios y que los distinguen en el desarrollo de la actividad, y están destinadas para satisfacer las necesidades de los usuarios.

A continuación se presenta la tabla la cual contiene las cuatro características esenciales de los servicios.

**Tabla 9**  
**Características de los servicios**

<b>Características</b>	<b>Definición</b>
Intangibilidad	Los servicios no pueden ser vistos, tocados, degustados, escuchados ni olidos antes de su compra.
Inseparabilidad	Los servicios no pueden ser separados de sus proveedores.
Variabilidad	La calidad de los servicios depende de quién los provee y dónde, cuándo y cómo.
Caducidad	Los servicios no pueden ser almacenados para su utilización o venta.

Fuente: elaboración propia con base en Kotler, P. y Armstrong, G. 2013. Fundamentos de marketing. 11ª. ed. México, Pearson Educación. p. 208.

En la anterior tabla se describen las cuatro características fundamentales de los servicios, en la cual define que es intangible, no se pueden separar de los proveedores, ni almacenar, una de las características del servicio en instituciones gubernamentales es que la atención que se brinda es de carácter gratuito.

#### 1.7.1.2 Precio

“En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los



valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.”<sup>129</sup>

Es el valor que las instituciones otorgan a los productos o servicios, que resulta de vital importancia para que los involucrados en el área comercial, conozcan el costo cuantitativo o calificativo de lo que se oferta, en otros términos, es la expresión del costo, o la suma de valores que el consumidor debe pagar por adquirir un bien o servicio.

a. Factores a considerar al fijar precios

“Para fijar el precio a los productos es necesario tomar en cuenta factores importantes como los siguientes.

- Factores internos
  - Objetivos de marketing
  - Estrategias de mezcla de marketing
  - Costos
  - Aspectos de la organización
  
- Factores externos
  - Naturaleza del mercado y la demanda
  - Competencia
  - Otros factores del entorno (economía, distribuidores y gobierno).”<sup>130</sup>

Existen factores externos e internos, que influyen para determinar el monto final de un producto o servicio, el valor establecido depende de las entidades que los proporcionen, ya que existen organizaciones gubernamentales donde la atención

---

<sup>129</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. Op. Cit. p. 290

<sup>130</sup> Ibid p. 311

que se ofrece es de manera gratuita, por lo tanto es importante tomar en cuenta los aspectos necesarios que rigen la aplicación del precio.

#### 1.7.1.3 Plaza o distribución

“Consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios.”<sup>131</sup>

Es el medio que las organizaciones públicas y privadas utilizan para verificar el lugar adecuado para proporcionar los servicios, este instrumento proporciona las características del lugar, el tipo de población y el nivel socioeconómico, con el fin de brindar atención eficiente y satisfacer las necesidades de las personas.

##### a. Conceptos básicos de distribución

- “La función de distribución
- Utilidad de tiempo
- Utilidad de lugar
- Utilidad de posesión.”<sup>132</sup>

Esta herramienta verifica si la forma utilizada por las organizaciones públicas y privadas es adecuada a la demanda que poseen, al no realizar la estrategia correcta genera que la atención proporcionada a los usuarios sea inadecuada, el diseño de distribución es previamente establecido y cuenta con decisiones determinadas por la entidad.

##### b. El canal de distribución

“El canal de distribución representa cada una de las etapas que componen el recorrido del producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En otras

---

<sup>131</sup>Kotler, P. y Armstrong, G. Op. Cit. p. 366

<sup>132</sup>Loc. Cit.

palabras, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario.”<sup>133</sup>

Las instituciones buscan el medio adecuado para distribuir los bienes de forma eficiente y económica posible, ya que esta variable de marketing, tiene como misión posicionar los productos o servicios en la mayor cantidad de consumidores, el objetivo principal es intermediar entre el productor y el consumidor de manera oportuna a costos bajos.

#### 1.7.1.4 Promoción y marketing

“Desde la perspectiva del marketing, la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización. En ella, se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta.”<sup>134</sup>

El objetivo principal de promoción y marketing es influenciar e informar a los consumidores que posean algún tipo de necesidad de compra, que conozcan los servicios o productos que ofrecen, sirve para alcanzar las metas de ventas, así como persuadir y competir en el mercado.

##### a. Métodos de promoción

“La promoción, sin importar a quién vaya dirigida, es un intento de influir. Tiene cuatro formas: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas. Cada forma tiene características definidas que determinan la función que puede representar en un programa de promoción.”<sup>135</sup>

---

<sup>133</sup> Monferrer Tirado, D. Op. Cit. p. 132

<sup>134</sup> Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. Op. Cit. p. 505

<sup>135</sup> Ibid. p. 507

Los métodos de promoción son el conjunto de actividades y técnicas que se utilizan para alcanzar los objetivos de la promoción y marketing, tiene la función de persuadir, recordar e influir al consumidor a cerca de los productos y/o servicios que se comercializan, los más utilizados son: la venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

El análisis de la situación actual se desarrolla en el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos” la institución objeto de estudio, que ofrece a la población en general servicios de atención en salud, fue fundada el 3 de julio del año 1957 en un terreno que donó el jutiapaneco Benito Mencos, durante la administración del Presidente Carlos Castillo Armas.

#### **2.1 METODOLOGÍA**

Durante la elaboración del estudio y para la obtención de los resultados que se presentan en el área administrativa, fue preciso hacer uso del método científico en tres etapas: *Indagadora*, la cual brindó información directamente de las fuentes primarias y secundarias; *demostrativa*, se realizó una comparación de los datos recolectados con las técnicas de observación y encuesta; *expositiva*, en esta etapa se elaboró el presente informe para dar a conocer el diagnóstico administrativo del Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”.

La teoría doctrinaria de varios autores fue la base fundamental que se tomó en cuenta en la realización de la investigación, además se acompañó con trabajo de campo realizado por los estudiantes del Ejercicio Profesional Supervisado durante el mes de noviembre del año 2017, con el objetivo primordial de recaudar información, que sirva de soporte en la elaboración del diagnóstico, dicha información se obtuvo a través del uso de boletas de observación directa, anotaciones en cuaderno de campo, guías de entrevista y encuestas, por lo que fue necesario realizar una fórmula para calcular la muestra de la población de 455 colaboradores y se encuestaron a 209, quienes estuvieron en toda la disponibilidad de responder los cuestionamientos.

a. Formula

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Datos:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

P= Proporción de la población

Q= Proporción complemento de la población

Z= Valor del área bajo la curva normal estándar de probabilidad según nivel de confiabilidad deseado en el diseño muestral

e= Error muestral máximo permitido

$\beta$ = Nivel de confianza

Datos:

N= 455

P= 0.5

Q= .05

Z=  $(\beta/2)=0.95/2= 0.475$ , Z en la tabla = 1.96

e= 0.05

$\beta$ = 0.95

Al sustituir los valores de la ecuación, el resultado fue el siguiente:

$$n = \frac{(1.96^2) (0.5) (.05) (455)}{(0.05)^2(455 - 1) + (1.96^2) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.5) (.05) (455)}{(0.0025) (454) + (3.84) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{436.98}{1.135 + 0.96}$$

$$n = \frac{436.98}{2.095}$$

n = 209
---------

## 2.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

En base a la información que se obtuvo durante la investigación en el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”, se determinó que el área administrativa está conformada de la siguiente manera:

- Activos Fijos
- Almacén
- Asesoría para Gerencia y Dirección
- Atención al Público
- Auditoria Interna
- Bodega de Farmacia
- Comités
- Compras
- Contabilidad
- Coordinación de Servicio Generales y Mantenimiento
- Departamento Administrativo
- Departamento Financiero
- Departamento Jurídico
- Dirección Ejecutiva
- Gerencia Administrativa Financiera
- Jefatura de Personal
- Presupuesto
- Secretaria para Gerencia y Dirección.

- Sub Dirección de Enfermería
- Sub Dirección de Recursos humanos
- Sub Dirección Médica y técnica
- Tesorería

Para establecer el ambiente real en el hospital, se realizaron dos cuestionarios; uno para colaboradores y otro para jefes de servicios, con el fin primordial de conocer la situación actual y procesos administrativos que se ejecutan dentro de la institución, los cuales se detallan a continuación.

#### 2.2.1 Proceso administrativo

Es la herramienta por medio de la cual los administradores ejecutan procesos para hacer que las organizaciones sean eficientes, por lo tanto se procedió a verificar cada una de las etapas que lo integran, así como la situación actual en el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos” de lo cual se obtuvo el resultado siguiente.

##### 2.2.1.1 Planeación

En el Hospital Nacional de Jutiapa por medio de la observación y a través de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal, muestran deficiencias en la aplicación de herramientas de planeación. Esto se respalda con los resultados que a continuación se detallan.

##### a. Tipos de planeación

En base a las encuestas de jefaturas, se encontró que un 52% del personal conoce la planificación de las actividades en el área de trabajo, el 29% indica que casi siempre u ocasionalmente se realizan, 19% desconoce esta actividad.

El 57% de los colaboradores indican que se realizan planificaciones mensuales, 24% semanal, 14% quincenal y un 5% de forma anual.



Por medio de la guía de observación durante el trabajo de campo, se verificó que el personal conoce y practica las actividades de planificación, pero al momento de ejecutar muestra debilidades en la aplicación, ya que no se realiza en tiempos establecidos por la institución, esto provoca un descontrol en la prestación de servicios y genera descontento en los usuarios, por lo que es importante reforzar este proceso.

Los tipos de planeación que realiza la institución son estratégicos elaborados por la Dirección Ejecutiva y tácticos los cuales se desarrollan en cada una de las áreas de la entidad.

#### b. Elementos de planeación

Los elementos que a continuación se mencionan, forman parte importante de la institución, estos fueron estudiados y proporcionaron los siguientes resultados.

- Filosofía.

Las encuestas realizadas indican que el 45% de los colaboradores utilizan los siguientes valores: respeto, honestidad y responsabilidad; el 35% integridad, confiabilidad, perseverancia y el 20% restante, temor a Dios.

Durante el trabajo de campo se reveló que los colaboradores practican los valores antes mencionados, se encuentran establecidos en el área de recursos humanos, el personal los aplica juntamente con valores propios, lo que ayuda a la institución a generar un ambiente agradable y adecuado para el desarrollo de las actividades, así como para el cumplimiento de objetivos.

- Misión y visión

En las encuestas realizadas a los encargados de área, respondieron, si se da a conocer la misión y visión de la siguiente manera: 52% indica que siempre, 16% casi siempre, 14% ocasionalmente y 18% nunca. Con los datos obtenidos de las encuestas a trabajadores, el 32% indican que la misión y visión se encuentran visible, 58% ocasionalmente están expuestas, el 10% nunca se localiza visiblemente.

En el Nosocomio la misión y visión, no es del conocimiento de los colaboradores, ya que no muestran interés por conocerlas y ponerlas en práctica, lo que causa apatía con los usuarios (externo e interno), esto afecta en el cumplimiento de actividades al no asumir el don de servicio, así mismo la organización se encarga de exhibirlas en sala de espera y área administrativa.

La actual misión del Hospital es: “brindar atención en salud a través de servicios de Consulta Externa, Emergencias las 24 horas, Pediatría, Gineco Obstetricia, Cirugía y Medicina de Hombres y Mujeres, Laboratorio Clínico, Rayos X, Trabajo Social, Psiquiatría y Psicología, entre otros, orientada a la población del departamento de Jutiapa y poblaciones circunvecinas, atendiendo con amabilidad, eficiencia y atención médico científica adecuada.”

La visión actual es: “ser una institución líder en atención médica a nivel regional, preparada para brindar atención en salud integral al paciente, contando con recursos humanos y medios diagnósticos avanzados, que cubran las necesidades y expectativas de los usuarios.”

- **Objetivos**

En base a la observación realizada en el Hospital Nacional de Jutiapa, se comprobó que poseen objetivos institucionales que pertenecen a la organización en general, así mismo tienen objetivos específicos que se adecuan al tipo de atención que ofrece cada servicio.

Los objetivos generales así como específicos, permiten a la institución cumplir con la visión y misión de una manera eficiente, sin embargo el nosocomio de Jutiapa a pesar de tenerlos plasmados en documentos, existe debilidad al no compartirlos con los colaboradores, esto genera que el personal no se comprometa por completo para asumir responsabilidades en las actividades y se refleja en la inconformidad de los usuarios.

- **Políticas**

Basados en la información obtenida en la observación de trabajo de campo, se comprobó que la institución no da a conocer las políticas ya que no las tiene establecidas y los colaboradores únicamente las conocen de forma empírica, porque son notificadas de manera verbal.

Las políticas norman las conductas de los colaboradores en la organización, por lo tanto en el nosocomio de Jutiapa, el personal no está disciplinado para contribuir al eficiente comportamiento ante la institución y/o los usuarios en la prestación de servicios, esto crea un descontrol en las actividades y la calidad de atención al público.

#### 2.2.1.2 Organización

En el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos” se observó, que las funciones y actividades realizadas carecen de coordinación, debido a esto los recursos que provee la entidad no son utilizados de manera correcta para la aplicación.

#### a. Organización formal e informal

Con datos obtenidos en los cuestionarios; 75% de las jefaturas asegura que la institución es formal, 18% mixta y 7% indica que es informal.

Esta información fue comprobada por medio de observación, ya que la mayoría de colaboradores confirma que el Hospital Nacional de Jutiapa, está establecido formalmente por ser entidad gubernamental, esto da a conocer el funcionamiento y lineamientos que rigen a la institución, lo cual beneficia la eficiente coordinación que tiene cada área o servicio para brindar una excelente atención al público.

#### b. Principios de organización

- Departamentalización

La encuesta realizada a personal encargado indica que; 77% de los colaboradores desempeñan tareas, de acuerdo a las funciones asignadas y 23% son determinadas por las operaciones que ejecutan.

Con la observación efectuada al personal, se confirmó que el trabajo se desarrolla por medio de las dos formas antes mencionadas. La departamentalización se encuentra distribuida a base de operaciones y funciones, esto beneficia tanto a colaboradores en la ejecución de actividades de manera eficiente, así como a los usuarios para que reciban una atención ordenada, oportuna y de calidad.

- División del trabajo

Se comprobó que en el nosocomio objeto de estudio la forma de dividir y realizar actividades según jefaturas es de la siguiente manera: el 45% ejecución de tareas, 27% jerarquía de autoridad, 23% formación académica y 5% no especifican.

La división del trabajo sirve para fragmentar las tareas así como para evitar lapsos muertos durante la realización de actividades planificadas, durante el trabajo de campo se observó que no existe duplicidad que entorpezca la ejecución de tareas, sin embargo hay tiempos vacíos que causan atraso en el cumplimiento de objetivos.

- Línea de mando

Los colaboradores consideran que la autoridad es delegada de la siguiente manera: jefe inmediato 70%, ambos 17% y superior 13%.

Con la observación se determinó que la información proporcionada por los colaboradores tiene alto grado de veracidad porque la institución tiene personal encargado de dirigir, ya que es importante colocar un líder, que guie el equipo de trabajo de manera eficiente; para alcanzar los objetivos trazados, apoyar en situaciones con posibles soluciones que beneficien al servicio y facilite la comunicación entre gerente y director.

c. Elementos de la organización

Durante la observación se verificó, que los siguientes elementos son de importancia en la institución, ya que determinan las funciones de los puestos de trabajo que desempeñan los colaboradores.

- Funciones

Con datos de cuestionarios realizados a colaboradores indicaron que 42% de las funciones son operativas, 34% administrativas, 13% supervisoras y 11% directivas.

Se identificó mediante el trabajo de campo que el personal realiza actividades y tareas diferentes, debido a que existe una diversidad de puestos con funciones diversas. En el Hospital Nacional de Jutiapa las tareas están instituidas para cada puesto de trabajo, sin embargo existen colaboradores que no tienen conocimiento absoluto de las funciones que debe realizar.

#### d. Instrumentos de la organización

Se identificó que en la institución no se utilizan adecuadamente los instrumentos necesarios para el desempeño organizacional, por lo tanto se describe a continuación los hallazgos encontrados durante la investigación.

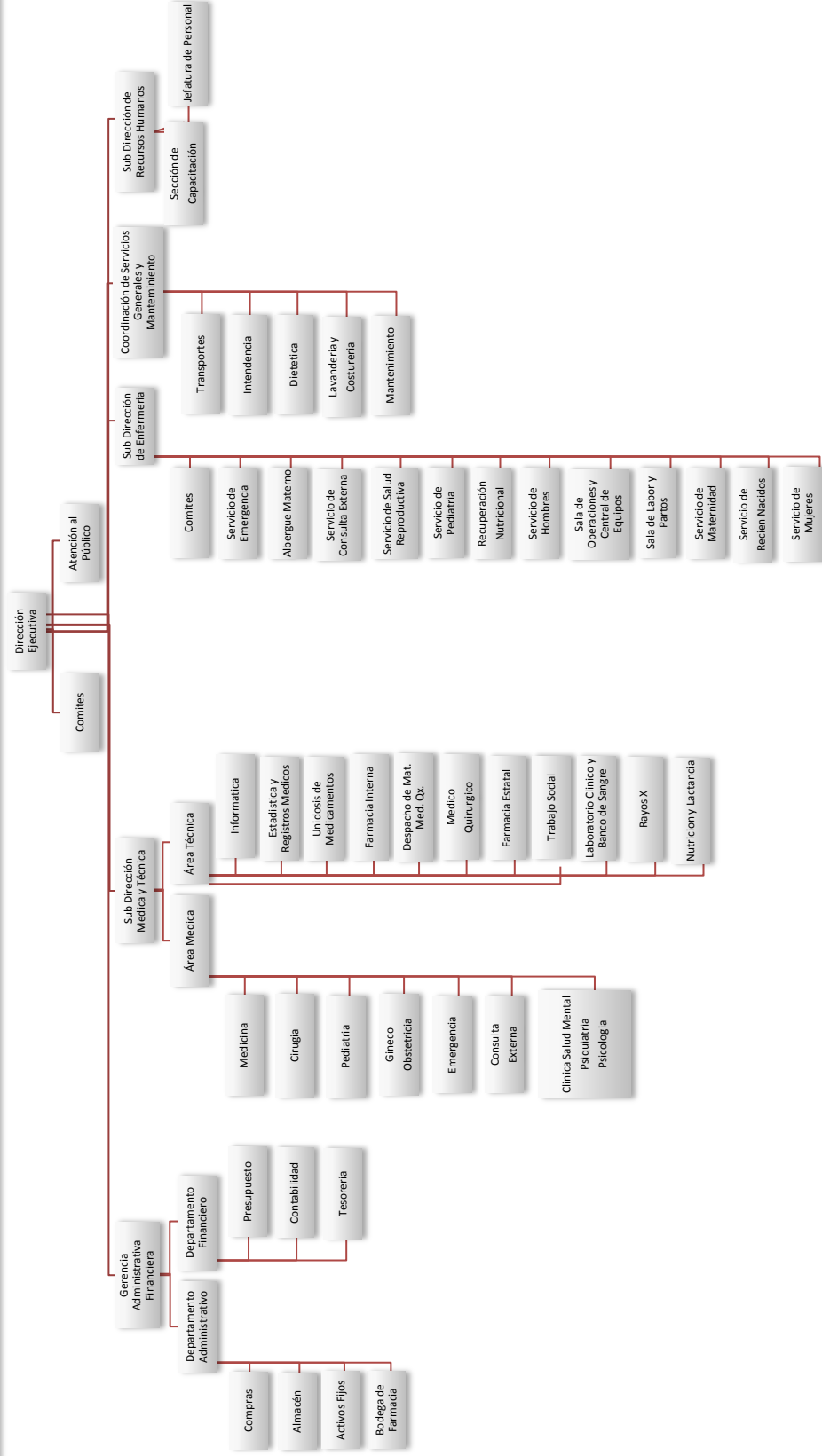
- Organigramas

Las jefaturas revelan con un 73% que la institución siempre cuenta con un organigrama, 21% nunca y 6% casi siempre. Así mismo indican que el organigrama se actualiza con la siguiente frecuencia; 72% desconocen, 18% cada 5 años o más y 10% anualmente.

Por medio de la observación se determinó, que el Hospital Nacional de Jutiapa posee la representación gráfica de los puestos que la integran, se divide por los servicios que brinda a la población en general. El organigrama no se encuentra a la vista de los usuarios y esta desactualizado, ya que falta agregar las áreas de comunicación social, secretaría gerencial y auditoría interna que posee la institución.

A continuación se presenta el organigrama proporcionado por el Hospital Nacional de Jutiapa.

**Gráfica 7**  
**Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”**  
**Estructura organizacional**  
**Año: 2018**



Fuente: elaboración propia con base en manual de puestos de funciones del Hospital Nacional de Jutiapa Grupo EPS, segundo ciclo 2017.

- Manuales administrativos

Según datos de los cuestionarios aplicados a los encargados de servicios, los manuales administrativos que la institución posee son los siguientes: puestos y funciones 68%, el 22% argumentan no conocer ningún tipo de manuales y 10% seguridad e higiene.

Por otro lado; los colaboradores en las encuestas afirman que conocen los siguientes manuales: puestos y funciones 49%, seguridad e higiene 35%, inducción 7%, ninguno 4%, integración 2% y financieros 2%.

Por medio de observación se verificó, que la institución posee manual de puestos y funciones, así mismo en la sala de operaciones utilizan una guía de seguridad e higiene que contiene lo referente a cuidados médicos que deben de tener. Mismos que son indispensables para la entidad y que algunas jefaturas a falta de estos utilizan métodos rutinarios, para facilitar la integración del personal, el logro de objetivos y la prevención de enfermedades.

### 2.2.1.3 Integración de personal

#### a. Etapas de integración

En el Hospital Nacional de Jutiapa, se evidenció por medio de la observación y la encuesta realizada, que el proceso de integración de personal está debidamente establecido.

- Reclutamiento

El tipo de reclutamiento que utiliza la institución según los jefes son: 41% de manera interna, 39% externa y el 20% mixta.

De acuerdo a las encuestas realizadas a trabajadores el reclutamiento interno se emplea así: 33% memorándum, 31% correos electrónicos, 23% rotación y 13%



boletines. Las herramientas aplicadas para el proceso de incorporación externa según jefaturas son; 91% convocatorias y 9% redes sociales.

El tipo de reclutamiento que utiliza el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”, según la observación en el trabajo de campo es de forma mixta y las técnicas utilizadas son por medio de ascensos, rotación de personal y convocatorias.

- Selección del personal

Las pruebas que utilizan para seleccionar al personal idóneo al puesto vacante, según los encargados son: 32% todas las pruebas, 29% de conocimiento, 24% psicométricas y 15% psicológicas. Y las técnicas implementadas de la siguiente forma: 50% análisis curricular, 45% comprobación de referencias personales y 5% estudio socioeconómico.

Se verificó que la selección de personal que realiza el Hospital Nacional de Jutiapa, se ejecuta por medio de referencias personales, conocimientos, experiencia, capacidades y habilidades que el candidato posea para el perfil de puesto. Así seleccionar a la persona idónea para el área a ocupar dentro de la organización.

- Inducción y orientación

Según las entrevistas a los jefes de servicio, la inducción al nuevo personal se realiza de la siguiente forma: inducción específica 59%, ninguna de las que se mencionan 34%, acompañamiento 5%, capacitación 2%. Sin embargo el 42% de los colaboradores indican que no reciben orientación y 58% afirma que si lo proporcionan.

Según encuestas a los encargados la inducción y orientación se realiza de la siguiente manera: 42% Jefe de Recursos Humanos, 28% Gerente Administrativo,

26% Director del Centro Hospitalario y 4% todos los anteriores. Los colaboradores indican que el tiempo de duración en esta etapa es así: 41% durante quince días, 30% nunca recibieron inducción, 25% en treinta días y 3% aproximadamente sesenta días.

Durante el trabajo de campo se comprobó, que el proceso de inducción realizado en la organización para integrar a los nuevos colaboradores, no es efectiva, ya que se efectuó de manera general para dar a conocer las actividades en cada puesto de trabajo. Esto causa que el aprendizaje de las funciones que se ejecutan sea lento, lo cual afecta el servicio y disminuye responsabilidades con los usuarios.

#### b. Evaluación de las personas

De acuerdo a las encuestas realizadas a los jefes de servicios, indican que la evaluación del desempeño institucional se lleva a cabo de la siguiente manera: 55% anual y 45% mensual. Sin embargo los colaboradores son evaluados así: 50% mensual, 23% anual, 15% trimestral y 12% semestral.

Según información obtenida durante el trabajo de campo, se identificó que en el Hospital Nacional de Jutiapa se aplica la evaluación de desempeño institucional de forma anual. Por otro lado; en cada uno de los servicios se realiza mensualmente para verificar la realización de actividades y el cumplimiento los objetivos establecidos.

#### c. Remuneración

En base a la observación se determinó, que el personal percibe un salario establecido de acuerdo al renglón que fueron contratados, este es determinado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, juntamente con el Gobierno de la República de Guatemala.

#### d. Incentivos

En base a las encuestas realizadas el personal indica que: 80% no recibe ningún tipo de incentivo al salario establecido y el 20% justifica que obtiene días de descanso al trabajar turnos extras.

La información recopilada por medio de la observación realizada a la institución, constata que existen puestos de trabajo que reciben incentivos económicos, que están asignados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, de acuerdo al cargo que desempeña.

#### e. Recompensas y sanciones

Por medio de la observación se recopiló información que demuestra que el Hospital Nacional de Jutiapa proporciona recompensas a los colaboradores, al realizar jornadas extensas con días de descanso y mensualmente se efectúa premiación a los destacados del mes. Así mismo; el personal recibe llamada de atención y hasta despido inmediato por no cumplir con las actividades designadas o incumplimiento de normativo interno.

#### f. Prestaciones y servicios

Durante el trabajo de campo se observó que las prestaciones que ofrece la institución son las establecidas por la ley en el Código de Trabajo, como: vacaciones, aguinaldo y bono catorce, se agrega las que ofrece el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social: bono escolar, pescado, desempeño y antigüedad, entre otros.

#### g. Capacitación

El 69% de los colaboradores indican que la institución no poseen un programa establecido de capacitaciones, que les permita aumentar o retroalimentar los conocimientos, para ofrecer servicios de calidad a los usuarios externos e

internos, el 31% respondió que sí han sido capacitados. Sin embargo 57% de los jefes afirman que se capacita al personal y el 43% que no se ejecuta.

En la observación realizada se constató que el Hospital Nacional de Jutiapa no realiza una detección de necesidades de capacitación (DNC), que establezca un programa de capacitación que permitan aumentar conocimientos y desarrollar habilidades que ayuden a la realización de actividades correctamente, sin embargo existen áreas que reciben charlas y capacitaciones no planificadas sobre diferentes temas, lo cual no beneficia en la totalidad a la institución.

#### h. Desarrollo de las personas

Mediante la observación en el Hospital Nacional de Jutiapa, se constató que la forma de desarrollar las capacidades y habilidades de los colaboradores, no es adecuada y se realiza de manera general, la única modalidad utilizada dentro de la institución es la rotación del personal para aprovechar el talento humano en las diferentes áreas de la organización.

#### i. Desarrollo de carrera

Se determinó que la institución permite al personal un crecimiento laboral de manera gradual, por lo que la persona tiene oportunidad de ascensos, según los conocimientos y destrezas demostrados durante el desempeño laboral.

#### 2.2.1.4 Dirección

En el Hospital Nacional de Jutiapa la autoridad recae en el Director y Gerente Financiero, que son encargados al delegar responsabilidades a jefes de servicios, para que apoyen y faciliten el traslado de información al personal de las actividades a realizarse.

#### a. Toma de decisiones

Los colaboradores encuestados indicaron que un 41% el jefe inmediato es encargado de tomar las decisiones en los servicios, 31% Director, 27% Gerente Financiero y 1% el personal decide que actividades realizar.

Según las encuestas realizadas a colaboradores respondieron que: 62% alguien toma decisiones en el momento que el jefe del servicio no se encuentra y 38% nadie asume esa responsabilidad. Sin embargo las jefaturas con un 52% indican que siempre existe una persona a cargo del equipo de trabajo, para supervisar las actividades a realizar, el 48% consideran que no es necesario cubrir las funciones en la ausencia del jefe.

Por medio de observación se determinó que en el nosocomio cuando el jefe está ausente, no hay un responsable para asumir las funciones y supervisar las actividades del equipo de trabajo.

#### b. La motivación

En la encuesta realizada, los colaboradores muestran descontento ya que un 52% de ellos no reciben motivación, que permita elevar la autoestima y el deseo de pertenencia para desempeñar las actividades con entusiasmo, el 48% considera que la institución si aplica esta fase motivacional. En tanto las jefaturas confirman con un 89% que no tienen un programa que estimule a los trabajadores y el 11% indican que sí.

Los beneficios laborales que recibe el personal según las encuestas de colaboradores se detallan de la siguiente manera: 64% satisfacción laboral, 20% salario competitivo, 9% excelente clima organizacional y 7% oportunidad de crecimiento.

Se observó que la entidad busca mantener al personal motivado, mediante la implementación de actividades de manera informal. La falta de un programa motivacional causa descontento y apatía en el personal, En la actualidad la Gerencia Financiera por medio del área de Comunicación Social, inició una actividad de reconocimiento al empleado del mes, para reducir el índice de desmotivación en el colaborador.

#### c. Liderazgo

En el Hospital utilizan un tipo de liderazgo democrático, ya que al encuestar a encargados de áreas, un 84% indican que al tomar decisiones o enfrentar dificultades en el área de trabajo, son tomadas en cuenta las opiniones, sugerencias o comentarios de los colaboradores para generar un clima organizacional armónico, 11% utiliza el autocrático y 5% situacional.

Durante el trabajo de campo realizado, se observó que los jefes se identifican por ser líderes, ya que se refleja en el apoyo a los compañeros, con el deseo de ser un guía que ayuda con voluntad para que todo el equipo de trabajo cumpla con los objetivos trazados en el área de servicio. El liderazgo utilizado por la institución es efectivo ya que contribuye al funcionamiento adecuado.

#### d. Comunicación

El tipo de comunicación utilizado por la institución es la formal, el 68% de las jefaturas reconoce que toda información que se da dentro y fuera del nosocomio, proviene de memorándums, correos electrónicos y tablero informativo, luego de ser autorizada por la Gerencia Financiera y el Director. El 18% es informal, 11% vertical y 3% horizontal.

En la observación se determinó que la comunicación es formal y se traslada por medio de mensajes enviados por correos electrónicos y memorándums del Ministerio de Salud a Dirección y Gerencia Financiera, quienes son los delegados

en trasladar la información a las jefaturas o encargados a través de reuniones y tableros informativos, para que estén en sintonía y el personal pueda brindar un servicio óptimo a la población.

#### 2.2.1.5 Control

En base a las encuestas elaboradas al personal del nosocomio, el 100% coincide al contestar que se efectúa supervisión en las actividades que realizan. Dicha verificación según los jefes se hace de la siguiente forma: 51% escrito, 32% observación y 17% verbal. El ciclo con el que ejecutan las revisiones en base a respuestas de colaboradores son así: mensual 59%, quincenal 23%, diario 13% y semanal 5%.

Con la observación se comprobó que cada departamento tiene diferente forma de registro y revisión, que ayuda al mejoramiento de las funciones en las diversas áreas. El Hospital Nacional por medio de los encargados y jefes efectúan supervisión en tiempos establecidos en la ejecución de actividades, esto se lleva a cabo, con el fin de verificar que las tareas sean realizadas correctamente y los controles específicos permitan la detección de carencias en los procesos, con el objetivo de prestar servicios de calidad a los usuarios para cumplir las metas establecidas.

##### a. Proceso de control

La observación realizada durante el trabajo de campo mostró, que las actividades ejecutadas son supervisadas y medidas con el fin de detectar si existen errores o desviaciones en los procesos desarrollados para corregir, dar seguimiento y retroalimentarlos si fuese necesario, esto con el objetivo de cumplir con los estándares establecidos.

#### b. Tipos de control

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la empresa. Según las jefaturas en el Hospital Nacional, los tipos de control utilizados son: 68% concurrente, 27% posterior y 4% preliminar.

Mediante la observación ejecutada al personal evidencia que aunque la entidad posee un plan de control establecido, los encargados realizan de forma no planificada esta acción. Los controles permiten a la institución detectar las fallas, corregirlas y retroalimentarlas, para solucionar las carencias y deficiencias en los procesos, para brindar servicios de calidad a los usuarios del nosocomio, al no aplicar esta fase de manera correcta provoca que las actividades no cumplan con lo establecido.

#### c. Sistemas de control

Las encuestas realizadas a trabajadores coinciden con el 100%, al indicar que la forma de controlar el horario de ingreso y egreso a la institución es biométrica, al cuestionar al personal si cumplen el horario establecido el 100% indico que sí, sin embargo los encargados de servicio aseguran que un 86% lo hacen y el 14% no cumplen con esta norma.

En la observación se detectó que el personal marca el horario por medio de un reloj biométrico, sin embargo no existen normas disciplinarias al incumplimiento. Llevar controles establecidos en los horarios del personal facilita que la atención al público sea oportuna, pero en la actualidad el personal incumple el horario establecido y no es sancionado, lo que afecta la realización de las actividades diarias así como la atención que se le brinda a los usuarios externos ya que esperan más del tiempo.



## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE OPERACIONES**

#### **3.1 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES**

La función principal es evaluar las rutas o procesos adecuados para realizar las actividades de forma eficiente, la administración de operaciones trabaja en armonía para maximizar la efectividad organizacional, el propósito es alcanzar una ventaja competitiva.

##### **3.1.1 Casa de la calidad**

Por medio de la observación realizada en el Hospital Nacional de Jutiapa se determinó que los servicios prestados en el nosocomio son de carácter urgente e importante, por lo tanto, deben de cumplir con las normas de seguridad e higiene de excelencia, para que los usuarios se sientan confiados y seguros al ser atendidos.

La excelencia en los servicios que se brindan, mejora la confianza de las personas que acuden a recibir atención médica al Hospital Nacional, ya que en la actualidad es deficiente la atención, esto se debe a que no poseen todos los insumos y medicamentos necesarios para atender a los pacientes de una forma adecuada.

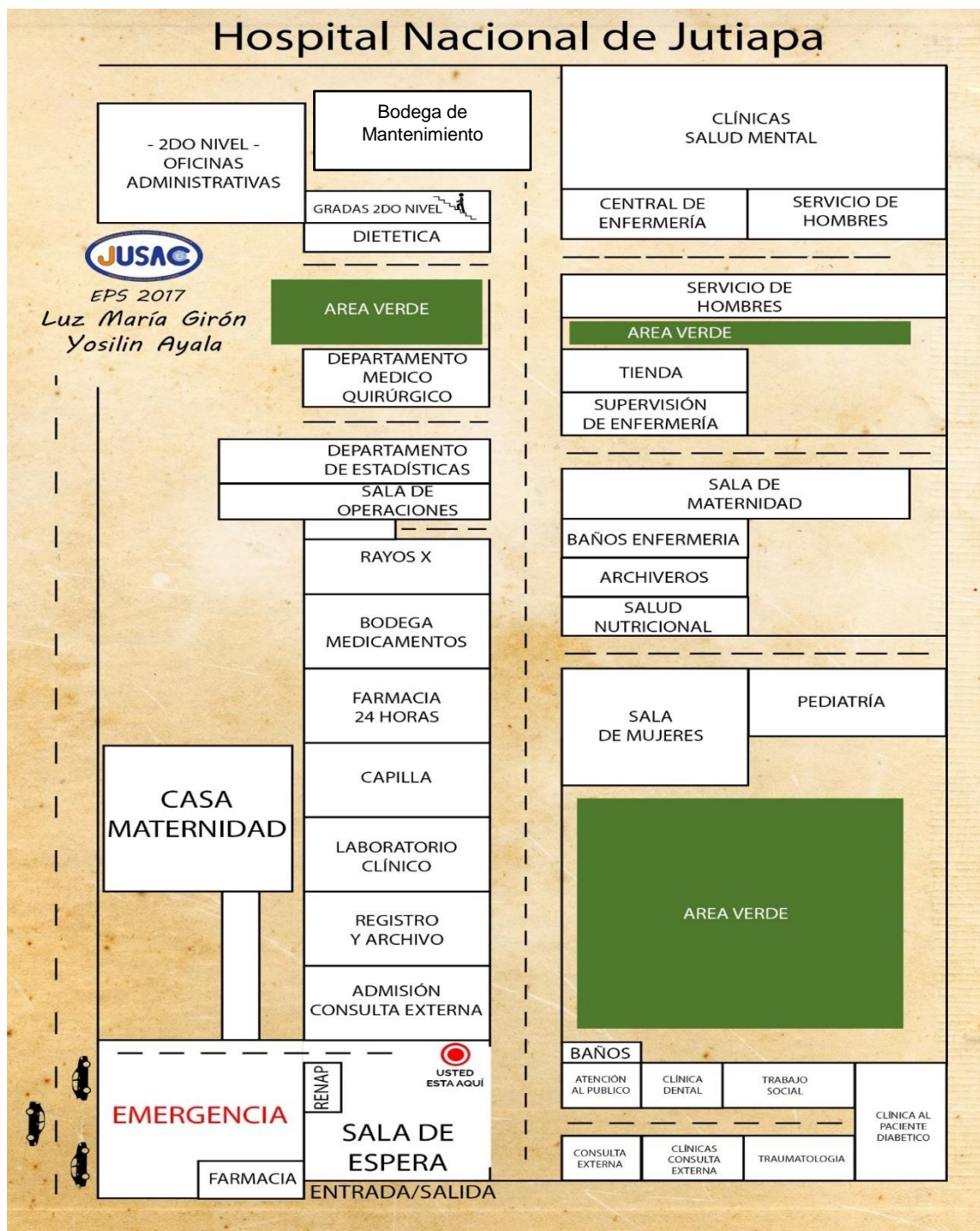
##### **3.1.2 Decisiones principales de la AO**

Durante la observación se verificó, que el personal pone en práctica las decisiones de la Administración de Operaciones, por medio de la verificación de los procesos e implementación de estrategias que contribuyen al eficiente funcionamiento de la institución.

### 3.1.2.1 Diseño de la distribución de las instalaciones

Los servicios del Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”, de acuerdo a la observación, se identificó que están distribuidos de manera adecuada lo cual permite utilizar eficientemente los espacios disponibles para cada área, esto facilita que los procesos y actividades realizadas se ejecuten de manera correcta, lo cual genera que la atención al usuario sea la apropiada.

**Gráfica 8**  
**Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”**  
**Distribución de los Servicios**  
**Año: 2018**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo ciclo 2017.

### 3.1.2.2 Selección de la localización

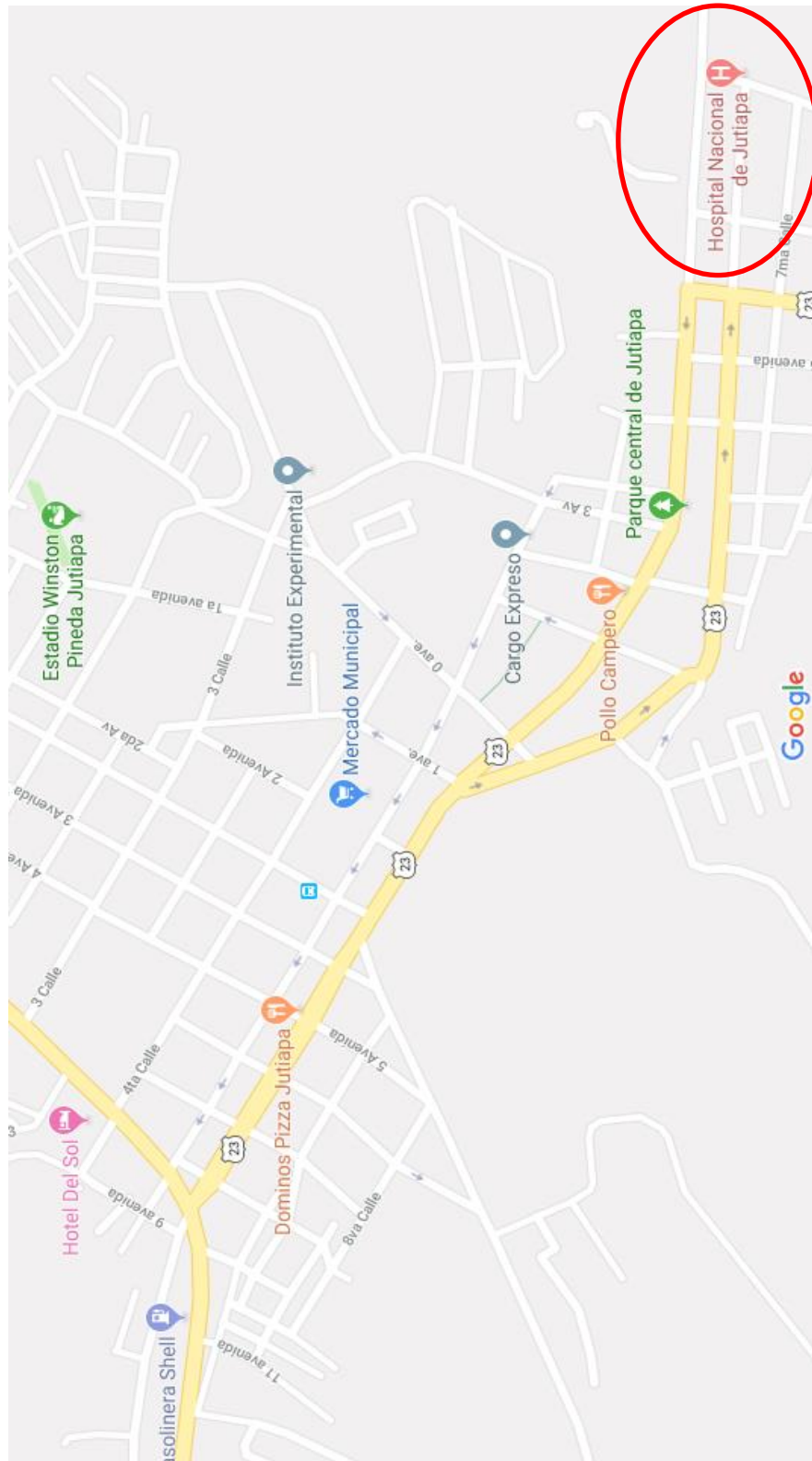
Se verificó que la institución se encuentra ubicada en la parte oriente del casco urbano de Jutiapa, lo que provoca el difícil acceso de las ambulancias hacia la emergencia, esto debido a que la calle principal de ingreso es muy transitada, esto causa demoras en la llegada a la emergencia y que los pacientes sean atendidos con urgencia. Esta información se obtuvo mediante el trabajo de campo realizado a la entidad.

### 3.1.3 Recursos humanos y diseño del trabajo

En base a las encuestas de jefaturas el 79% del personal considera, que la institución posee una estructura regular de los servicios, 16% bueno y 5% deficiente. Así mismo indican que la distribución de espacio que posee para el mobiliario y las personas que laboran, es la siguiente; 48% regular, 41% malo y 11% bueno.

Se identificó por medio de la observación que el mobiliario y equipo de trabajo que utiliza el personal del Hospital de Jutiapa es obsoleto, ya que se encuentra en condiciones deterioradas, lo que provoca que los trabajadores no se sientan cómodos al realizar las actividades y los pacientes no reciben la atención debida. Por otro lado, la institución se ha visto en la necesidad de recortar personal por falta de presupuesto, esto afecta la distribución de las actividades asignadas al colaborador debido a la excesiva demanda de usuarios.

**Gráfica 9**  
**Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”**  
**Ubicación en el casco urbano de Jutiapa**  
**Año: 2018**



Fuente: [www.google.com/maps](http://www.google.com/maps) Grupo EPS, segundo ciclo 2017.

#### 3.1.4 Administración de la cadena de suministros

Según la observación realizada en el Hospital Nacional de Jutiapa se constató; que los suministros que posee la institución son proporcionados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el cual es el encargado de suministrar a las entidades públicas que se encargan de velar por la salud de la población.

#### 3.1.5 Programación

Con los datos obtenidos en la observación se detectó que al existir escases de insumos, los encargados del área de almacén realizan una solicitud donde indica a Gerencia Administrativa Financiera, que carece de ciertos medicamentos y utensilios para el abastecimiento de los servicios, este proceso se realiza con anticipación ya que el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, es el encargado de proveer lo necesario y puede tardar en enviarlos.

#### 3.1.6 Seguridad e higiene ocupacional

Por medio de observación se comprobó que el Hospital Nacional de Jutiapa, posee las medidas de seguridad e higiene reglamentarias, ya que todo proceso tiene los pasos adecuados para la realización de actividades, lo cual permite resguardar la salud de los colaboradores y usuarios.

##### 3.1.6.1 Higiene ocupacional

Se establece por medio de la observación, que el nosocomio tiene medidas y normas de higiene en la ejecución de los procesos, con el fin de mitigar la propagación de enfermedades infectocontagiosas, que afecta la integridad de los usuarios externos e internos. El Hospital Nacional de Jutiapa utiliza la desinfección hospitalaria, por medio de máquinas a vapor y químicos, lo cual ayuda a mantener no solo la superficie sino también los instrumentos utilizados debidamente esterilizados, así como el lavado de manos quirúrgico, el cual previene la contaminación.

#### a. Condiciones ambientales de trabajo

Según datos obtenidos en las jefaturas, indican las siguientes características que cumplen en el área física de trabajo: 45% ventilación, 26% iluminación, 11% temperatura, 10% comodidad, 8% contaminación auditiva.

De acuerdo a la observación realizada se comprobó que las áreas de trabajo, no poseen la comodidad adecuada para el desarrollo de las actividades, uno de los principales factores es la contaminación auditiva y ambiental, así mismo no se colocan los desechos en recipientes adecuados, para que los recolectores autorizados los retiren, además permanecen demasiado tiempo en las instalaciones, por lo que genera proliferación y contaminación ambiental.

#### b. Enfermedades profesionales

En base a las encuestas realizadas en jefaturas muestran que la frecuencia en reportar enfermedades profesionales en la ejecución del trabajo es: casi siempre 59%, nunca 31%, siempre 10%.

En la observación se determinó, que en el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”, las enfermedades profesionales más comunes son; fatiga visual, dolor de espalda, malestares gastrointestinales, síndrome de fatiga crónica y síndrome del túnel carpiano, lo que provoca atrasos en procedimientos rutinarios.

#### 3.1.6.2 Seguridad ocupacional

Las encuestas realizadas a jefaturas, indican con el 56% que no existe un plan de seguridad en caso de emergencia y el 44% afirma que sí poseen medidas preventivas.

En la observación se identificó que los planes se encuentran desactualizados y no realizan el seguimiento oportuno.

Los colaboradores indican mediante la encuesta que, los implementos necesarios para las medidas de seguridad en el área de trabajo son los siguientes: señalización 28%, ruta de evacuación 24%, instalaciones eléctricas adecuadas 21%, iluminación 16%, salida de emergencia 9%, ventilación 2%.

Sin embargo, en la observación se estableció que las rutas de evacuación, instalaciones eléctricas, señalización y ventilación se encuentran deterioradas ya que no se les brinda el mantenimiento adecuado, actualmente cuenta con equipo de seguridad en caso de emergencias, pero este se encuentra en pésimas condiciones y no cumple con las normas que exige el Ministerio de Trabajo, para crear un ambiente seguro y confiable para el personal, así como para los usuarios de la institución,

#### a. Accidentes laborales

Según datos obtenidos en las encuestas realizadas al personal el 88% indica que si se reportan accidentes en el área de trabajo y el 12% responde que no existe ningún tipo de incidente en horario laboral.

Por medio de la observación, se determinó que los escasos accidentes que han sufrido los colaboradores, no han sido de gravedad ya que no afectan la integridad física. Así mismo; carecen de manuales, capacitaciones y retroalimentaciones, para prevenir situaciones o ambientes que generen riesgo para el personal, las herramientas preventivas son utilizadas para evitar que los trabajadores sufran lesiones por el uso inadecuado del equipo y realizar de manera incorrecta los procesos.

#### b. Riesgos laborales

En base a las encuestas realizadas a jefaturas indican que el 57% casi siempre están expuesto a riesgo en el área de trabajo, 32% nunca y el 11% revelan que



siempre, en tanto los colaboradores responden lo siguiente: 63% siempre se exponen a riesgo laboral, el 33% nunca y el 4% casi siempre.

En la observación se estableció que el personal del nosocomio no posee el equipo necesarios de protección para el área de trabajo, así como la capacitación que ayude al personal, al correcto uso de herramientas al realizar las actividades; que resguarden la seguridad en actos inseguros. Así mismo; no utilizan adecuadamente las señalizaciones en áreas restringidas.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

Este capítulo describe la situación actual de la empresa, relacionado con el área financiera. Para tal efecto fue necesario recopilar datos mediante encuestas, entrevista y observaciones realizadas al personal del Hospital Nacional de Jutiapa.

#### **4.1 ADMINISTRACIÓN DE LAS FINANZAS**

Con la observación se constató que los recursos financieros en la institución son importantes, por ello es necesario usar el presupuesto asignado de forma adecuada para aprovechar de manera eficiente las inversiones que se realizan en la entidad.

##### **4.1.1 Finanzas**

Las respuestas realizadas a jefaturas, sobre Las técnicas que se utilizan en el Hospital Nacional de Jutiapa para llevar a cabo la aplicación eficiente de las finanzas son: análisis financiero 77% y control 23%.

Según la observación el nosocomio por ser institución gubernamental está obligada a realizar análisis financiero anualmente, para llevar el control del presupuesto asignado, esto es manejado por el departamento de finanzas, el cual se encarga de distribuir y aplicar lo establecido por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, este verifica las necesidades de los servicios, designa el gasto que se realiza y en qué forma.

#### 4.1.1.1 Finanzas públicas

Por medio de la observación efectuada al Hospital Nacional de Jutiapa se constató que esta, depende financieramente del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, que es la entidad encargada de proporcionar el presupuesto asignado, para cumplir con las necesidades que posee la institución y servir adecuadamente a los usuarios.

Mediante la guía de observación se verificó que el presupuesto que está asignado a la realización de diversas actividades programadas por la institución, no es flexible, por lo que evita que al ocurrir necesidades de diferente índole sean resueltas con la aplicación de disponibilidad que posee el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”, lo que impide servir de manera efectiva a la población.

#### 4.1.2 Análisis financiero

Según las encuestas realizadas a las jefes, revelan con un 75% que los flujos de efectivo de la institución, no son usados de manera correcta, ya que existen compras innecesarias y el 25% establecen que si son usados adecuadamente.

Por medio de la información proporcionada por el área financiera, se determinó que el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”, cuenta con un departamento que se encarga del análisis y distribución del recurso económico, esto con el fin de emplear correctamente el presupuesto asignado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

#### 4.1.3 Control financiero

Con las encuestas realizadas a encargados de servicios indican que el control financiero en la institución se realiza de la siguiente manera: 57% semestral, 32% anual, 9% trimestral y 2% mensual.

Mediante el trabajo de campo e información brindada por el Gerencia Administrativa Financiera, se indicó que el control financiero lo realiza anualmente el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, por medio de la información que provee la institución, esto ayuda a verificar, si se lleva a cabo de manera transparente el uso de presupuesto asignado. También se ejecutan controles internos que supervisan la aplicación de manera correcta, lo que ayuda a tomar decisiones para la realización de actividades y elaboración de procesos que proporcionen un servicio de calidad a la población.

#### 4.1.4 Contabilidad

Las herramientas utilizadas de contabilidad, para la distribución del presupuesto asignado, según las jefaturas son: 68% PAC y 32% SICOIN, estas forman parte de la contabilidad gubernamental que ayudan al manejo de los recursos financieros.

La observación realizada revela que efectivamente, la institución aplica los procesos contables con la intención de llevar el control de los recursos económicos de la organización correctamente. El Hospital Nacional de Jutiapa emplea las herramientas adecuadas de contabilidad, esto ayuda a que la aplicación del presupuesto sea efectiva y dirigida hacia las áreas o servicios que lo necesiten, también permite dar a conocer a la población por medio de informes y medios electrónicos, la ejecución del presupuesto asignado.

#### 4.1.5 Estados financieros

Según las encuestas dirigidas a encargados del Hospital Nacional de Jutiapa revelan con un 68% que no poseen la liquidez financiera para cumplir los objetivos dentro de la institución, el 32% determina que sí.

La observación realizada comprueba que la organización no cuenta con una liquidez financiera que le permita cumplir las metas establecidas. El Hospital

Nacional, aplica esta herramienta para constatar si el presupuesto asignado cubre las necesidades que poseen los servicios.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS MERCADOLÓGICO**

En este capítulo se describe la situación actual mercadológica del Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”, en donde se detallan a continuación los contenidos que fueron investigados en la institución,

#### **5.1 MEZCLA DE MARKETING**

Con los datos de la investigación y composición de los cuatro elementos importantes para el marketing que son: el producto o servicio que la institución brinda a los pacientes; el precio que poseen; la plaza que es el lugar donde se ubica y la promoción o publicidad que se encarga de brindar información necesaria a la población.

Según observación en el Hospital Nacional de Jutiapa no hacen el uso adecuado de la mezcla de marketing, que facilite informar los servicios que presta a la población, ya que por ser una entidad del Estado, sin ningún fin de lucro no incluyen este proceso dentro del presupuesto, sin embargo posee una área de comunicación social la cual se encarga de promover actividades, obras sociales, y distribución de material informativo, así como la diversidad de servicios que presta el nosocomio.

##### **5.1.1 Productos y servicios**

###### **5.1.1.1 Productos**

Por medio de la observación realizada en el trabajo de campo se verificó que el Hospital Nacional de Jutiapa, no posee productos a la venta, ya que es una institución gubernamental dedicada a la prestación de servicios médicos, y los insumos que utilizan para salvaguardar las vidas de los pacientes, son proporcionados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, quien es el

responsable de proveer el presupuesto, herramientas y medicamentos necesarios para brindar una atención de calidad.

#### 5.1.1.2 Servicios

Según los datos de los cuestionarios proporcionados a los colaboradores, indican que la cantidad de servicios es el siguiente:

**Cuadro 1**  
**Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”**  
**Cantidad de Servicios**  
**Año: 2018**

<b>Respuesta de los colaboradores (Porcentaje)</b>	<b>Cantidad de servicios</b>
7%	1 – 10
23%	11 – 20
3%	21 – 30
22%	31 – 40
14%	41 – 50
12%	51 – 60
9%	61 – 70
11%	Más de 71

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo ciclo 2017

Se estableció por medio de la observación que el número exacto de servicios prestados por la institución es de treinta y dos, con el fin de satisfacer y solucionar las necesidades de atención en salud que las personas presentan. El Hospital Nacional, es la institución pública que busca brindar atención medica-hospitalaria y ofrecer un servicio adecuado y digno al usuario externo, jefes y colaboradores, están obligados a conocer la cantidad de servicios que la institución presta para satisfacer las necesidades del paciente.

Los servicios que el hospital brinda son los siguientes:

**Tabla 10**  
**Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”**  
**Servicios**  
**Año: 2018**

Área	Servicio
Médica	Medicina
	Cirugía
	Pediatría
	Gineco Obstetricia
	Psiquiatría
	Psicología
	Emergencia
	Consulta Externa
	Enfermería
	Traumatología
Técnica	Odontología
	Médico Quirúrgico
	Unidos de Medicamentos
	Farmacia Interna
	Farmacia Estatal
	Trabajo Social
	Nutrición y Lactancia
	Rayos X
	Laboratorio Clínico y Banco de Sangre
	Clínica del Paciente Diabético
Salas de encamamiento	Medicina Interna de Hombres
	Medicina Interna de Mujeres
	Cirugía de Hombres
	Cirugía de Mujeres
	Aislamiento
	Pediatría
	Labor y Parto
Albergue Materno	
Generales	Dietética
	Mantenimiento
	Intendencia
	Lavandería y Costurería

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo ciclo 2017

Durante el trabajo de campo se observó, que el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”, ofrece servicios médicos y técnicos los cuales brindan beneficio a la población, en la tabla anterior se muestra la cantidad y distribución.



Según jefaturas, indican con 91% que el Hospital Nacional de Jutiapa, no posee la capacidad de cubrir un aumento en la demanda de los servicios y 9% consideran que sí.

En base a observación se comprobó que el rango diario de los pacientes atendidos en consulta externa y emergencia, es de 401 a 500 aproximadamente, dato proporcionado por el área de estadística, lo cual refleja que no cuenta con la capacidad adecuada, para cubrir un aumento en la demanda, ya que no poseen los insumos suficientes e instalaciones adecuadas, para atender y brindar una asistencia de calidad.

#### 5.1.2 Precio

Se preguntó a colaboradores del Hospital Nacional de Jutiapa, si existe algún tipo de cobro por los servicios prestados, respondieron que: el 89% son gratuitos, y 11% tiene costo. Las jefaturas manifiestan con el 80% que efectivamente ninguna atención posee cobros y el 20% asume que si tienen un precio.

La observación revela que efectivamente el servicio es gratuito, ya que es un Centro Hospitalario Gubernamental, a beneficio de la salud de la población. Los servicios que presta el Hospital Nacional de Jutiapa, son de asistencia a personas de escasos recursos, que no poseen los medios para pagar clínicas privadas, los doctores que asisten son especializados en diferentes áreas que ayudan a prevenir enfermedades, y a velar por la salud de los pacientes.

De igual manera se corroboró que en ocasiones el nosocomio carece de insumos, por lo que el paciente debe de comprarlos en instituciones privadas y luego entregarlo al Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”, para ser atendidos, pero en ningún momento la institución recibe dinero a cambio de la asistencia proporcionada, ya que es obligación del Estado

brindar los insumos y medicamentos gratuitos para satisfacer las necesidades de los usuarios.

#### 5.1.3 Plaza o distribución

El Hospital ubicado en 9ª avenida y 5ta. Calle zona 1 de Jutiapa, brinda atención médica a la población en general. Según encuestas a jefes el 75% indican que la ubicación para ofrecer un servicio de calidad no es adecuada y 25% respondieron que sí.

Por medio de la observación en el trabajo de campo se verificó que el establecimiento, no es el adecuado para ofrecer servicios de calidad a los pacientes, debido a que no tiene una ubicación idónea y la falta de mantenimiento ha deteriorado las instalaciones, esto se debe a que el presupuesto asignado es insuficiente e impide realizar mejoras. Actualmente se elabora un proyecto de ampliación en la emergencia, para corregir las carencias que tiene la institución al brindar asistencia, también facilita la entrada y salida de las ambulancias.

#### 5.1.4 Promoción o comunicación

Por medio de los cuestionarios realizados a jefes, se les preguntó si la institución realiza promoción de los servicios que brinda, el 84% indicaron que no y 16% respondió que sí.

La frecuencia con que se efectúa la publicidad en la entidad según los encargados de área, es de la siguiente manera: 61% nunca, 23% ocasionalmente y 16% rara vez.

Por medio de la observación realizada durante el trabajo de campo se verificó, que el Hospital Nacional de Jutiapa utiliza: la televisión, radio y redes sociales como medios para promocionar los servicios que ofrecen, así como información

importante. El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es el encargado de proporcionar afiches los cuales son colocados dentro de la institución con el fin de prevenir o alertar a la población sobre enfermedades.

## CONCLUSIONES

Con base en los aspectos relevantes identificados durante la investigación en el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. Recinos”, se establece lo siguiente:

1. Se determinó que el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. Recinos”, cuenta con un plan operativo anual, el cual es eficiente y aplicado de manera correcta, la estructura organizacional que posee no se encuentra visible y esta desactualizada. En cuanto a los manuales administrativos, no tiene el de imagen, que regularice la vestimenta adecuada a utilizar en horario laboral y por otra parte el manual de inducción se encuentra desactualizado y no se utiliza en el momento de contratar al nuevo personal. Por otra parte; se encontró que el proceso de integración no es el adecuado, ya que no realizan reclutamiento y selección de personal que ayuden a tomar la mejor decisión. También se identificó; que los tipos de comunicación que existe en la institución es formal e informal, los cuales ayudan a facilitar el traslado de información, la institución no cuenta con un programa de motivación, que incentive a los colaboradores a desarrollar las actividades de manera eficiente y se verificó que la institución posee diferentes formas de registro y revisión, que comprueban la realización de tareas y ayudan a detectar las carencias en los procesos establecidos y solucionarlos.
2. Se encontró que las instalaciones del Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. Recinos” no son las adecuadas, ya que son reducidas y no se le proporciona el mantenimiento preventivo necesario, el mobiliario y equipo se encuentran deteriorados, por lo que los colaboradores no realizan eficientemente las actividades. Las medidas de seguridad que existen en la institución poseen carencias, ya que la señalización de emergencia,

evacuación y precaución son suficientes, no existen extinguidores y los desechos tóxicos carecen de un espacio apropiado para depositarlos. También se verificó que existen colaboradores con enfermedades profesionales tales como; fatiga visual, dolor de espalda, malestares gastrointestinales, síndrome de fatiga crónica y síndrome del túnel carpiano, lo cual afecta en el cumplimiento de tareas.

3. Se estableció que el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. Recinos”, posee áreas financieras como: tesorería, contabilidad y presupuesto que utilizan programas denominados PAC, SICOIN y SIGES entre otros, que ayudan a llevar el control del recurso económico, con la intención de administrarlo y distribuirlo adecuadamente, también se detectó que el presupuesto asignado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es insuficiente, lo que causa que en la institución no posea la liquidez financiera para la realización de las actividades planificadas, esto genera que los insumos sean escasos y la atención no sea apropiada.
4. Se verificó que el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. Recinos”, cuenta con servicios técnicos y médicos gratuitos en beneficio de la población, pero carecen de un área de intensivo que ayude a salvaguardar vidas a los pacientes en estado delicado, la institución está ubicada en la parte oriente del casco urbano, y el acceso a la atención médica es complicado ya que existe solo una entrada principal. No cuentan con estrategias publicitarias, debido a que no existe un presupuesto asignado y la manera de informar es por medio de afiches y carteles proporcionados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, los cuales son colocados dentro de la entidad.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo al diagnóstico realizado en el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. Recinos” y al tomar en cuenta las deficiencias encontradas se propone algunas alternativas de solución:

1. Que el jefe (a) de Recursos Humanos del Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”: actualice e implemente el organigrama institucional, con el fin de incluir los departamentos existentes, además de evitar confusión entre las líneas de mando. Se tome en cuenta la creación de un manual de imagen, que regularice la forma adecuada de vestimenta que el personal debe utilizar en las diferentes áreas de trabajo, y actualice el manual de inducción con el objetivo de integrar al nuevo recurso humano a las actividades asignadas. Se implemente un programa de motivación el cual ayude a generar la participación e incentive a los colaboradores a desarrollar correctamente las actividades y obtener un resultado satisfactorio en la evaluación del desempeño.
2. Se sugiere que se tome en cuenta el mantenimiento preventivo de las instalaciones del Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”, que se sustituya el mobiliario y equipo deteriorado, por uno nuevo y adecuado. Implementar un manual de seguridad e higiene ocupacional, que contenga reglas y procedimientos específicos para la realización de actividades programadas y que permitan evitar eventos no deseados para garantizar la seguridad, salud y bienestar de los colaboradores en el desempeño del trabajo.
3. Que el presupuesto asignado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, sea aplicado por las áreas financieras acorde a las necesidades de la institución, que se optimice el gasto y no realicen compras de material

innecesario, que las herramientas de control contable sean utilizadas correctamente, con el fin de mantener una liquidez financiera y satisfacer las necesidades principales y prestar un servicio de calidad.

4. Se implemente estrategias de atención al usuario, para que el servicio ofrecido sea de calidad y satisfaga las necesidades de los pacientes, que el Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos” se abastezca con los insumos suficientes y evitar que los pacientes tenga que comprar medicamentos para la curación en instituciones privadas, y que se utilice correctamente el material promocional que provee el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, con el fin de prevenir e informar a la población en general sobre enfermedades y cuidados adecuados.

## BIBLIOGRAFÍA

A continuación se presenta las fuentes bibliográficas que sustentaran el texto utilizado para el informe.

1. Acuerdo Gubernativo Número 115-99, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. s.p.
2. Administración de empresas y organización de la producción. (en línea). México. Consultado el 04 de feb. 2018. Disponible en: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema1.pd>.
3. Aguirre Martínez, E. 2008. Seguridad integral en las empresas industriales, comerciales y de servicios. 2ª. ed. México, Trillas. 228 p.
4. Alvarado Reyes, J. P. 2010. Análisis jurídico del pago de prestaciones laborales a los trabajadores del sector de maquila. Tesis Lic. Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala, USAC. Fac. Ciencias Jurídicas y sociales. 98 p.
5. Amant O. s.f. Contabilidad y Finanzas para dummies. s.l. 387 p.
6. Amaru Maximiano, A. C. 2009. Fundamentos de administración; teoría general y proceso administrativo. 1ª. ed. México, Pearson. 488 p.
7. Anzola, S. 2010. Administración de pequeñas empresas. 3ª. ed. México, McGraw-Hill. s.p.
8. Apaza, A. 2012. Seguridad y salud ocupacional. (en línea). Consultado 05 de feb. 2018. Disponible en: <http://www.rubenapaza.com/2012/12/seguridad-y-salud-ocupacional-definicion.html>.
9. Archila Méndez, R. 2009. Accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales, el carácter obligatorio de la indemnización por perjuicios por el empleador y el subsidio del instituto guatemalteco de seguridad social. Tesis Lic. Guatemala, USAC. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 127 p.
10. Arriola Mairén, G. 2008. La contabilidad en los hospitales. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 124 p.



11. Blandez Ricalde, M. de G. 2014 Proceso administrativo. 1ª. ed. México, Unid. s.p.
12. Bor Jordán, G. E. 2013. Sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad capital. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. Ciencias Económicas. 124 p.
13. Brooks Hernández, L. 2009. Programa de seguridad e higiene ocupacional en el hospital de salud mental del Ministerio de Salud y Previsión Social. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. Ciencias Económicas. 181 p.
14. Canizales Zian, M. L. 2011. Incidencias legales del estrés como una enfermedad laboral. Tesis Lic. Guatemala, USAC. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 99 p.
15. Castellanos Hernández, E. 2011. Diagnóstico integral y propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L. Tesis Lic. en Ciencias Económicas. Mexico, UTM. 85 p.
16. Chacón Arroyo, M. A., Duarte Beza, S. y Grajeda Bradna, G. 2010. Programa académico de desarrollo profesional docente padep/d: Administración y Legislación Educativa. USAC. 189 p.
17. Chiavenato, I. 2007. Administración de recursos humanos; el capital humano de las organizaciones. 8ª. ed. México, McGraw-Hill. 500 p.
18. \_\_\_\_\_. 2008. Administración de recursos humanos. 5ª. ed. s.l. McGraw-Hill. Capítulo 12 s.p.
19. \_\_\_\_\_. 2009. Gestión del talento humano. 3ª. ed. México, McGraw-Hill. 577 p.
20. \_\_\_\_\_. 2012. \_\_\_\_\_. 1ª. ed. Colombia, McGraw-Hill. 504 p.
21. Código de Salud, libro 1, título único, capítulo 2, artículos 8 y 9 literal “e” s.p.
22. Código de Trabajo, Decreto número 1441. Art. 197.
23. Consejo Nacional de Armonización Contable. 2010. Manual de Contabilidad Gubernamental. s.l s.n. 223 p.

24. Constitución Política de la República de Guatemala en el título 2, capítulo 2 sección 7ª. s.p.
25. Contraloría General de Cuentas Acuerdo No.A-110-2013. Artículo 1. s.p.
26. Coulter, R. 2010. Administración. 10ª. ed. México, Pearson Educación. 6 p.
27. De Barillas, C., Hernández, G. y Paredes, J. 2011. Introducción a la calidad s.n.t. s.p.
28. De Guate. Riesgo laboral. (en línea) Guatemala. Consultado el 11 de feb. 2018. Disponible en: [http://www.deguate.com/artman/publish/\\_articulos/el-riesgos-lab](http://www.deguate.com/artman/publish/_articulos/el-riesgos-lab).
29. Diccionario ABC. 2009. (en línea) México. Consultado 01 de feb 2018. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/ciencia/marco-teorico.php>.
30. Enciclopedia Culturalia (en línea) Consultado el 03 de mar. 2018. Disponible en: <https://www.edukavita.blogspot.com/2013/01/definicion-empresade-servicios.htm>
31. Epicor Software Corporation. Administración de la cadena de suministros. (en línea) Consultado el 15 Oct. 2017 Disponible en <https://www.epicor.com/lac/solutions/supply-chain-management.aspx>.
32. Ester Pérez, B. 2015. El plan de prestaciones del personal de la universidad de San Carlos de Guatemala, en la reglamentación universitaria y los beneficios que otorga a sus afiliados. Tesis Lic. En Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala, USAC. Fac. Ciencias Jurídicas y Sociales 92 p.
33. Fincowsky Franklin. E. B. 2009. Organización de empresas. 3ª. ed. México, McGraw-Hill 371 p.
34. García Echeverría, S. 2009. Introducción a la economía de la empresa. 4ª. ed. Madrid, Novimar. 202 p.
35. García Meza, A. J. 2016. Factores internos y externos que inciden para la elección de la carrera del trabajo social del centro universitario del norte (CUNOR), en el estudiante de primer ingreso. Lic. En trabajo social. Guatemala, USAC. 66 p.

36. García Padilla, V. M. 2014. Introducción a la Finanzas.1ª. ed. México, Grupo Editorial Patria 339 p.
37. García Sitan, M.E. 2008. La promoción del desarrollo comunitario integral a partir de la mujer indígena capacitada por las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo. Tesis Lic. En Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala, USAC. Fac. Ciencias Jurídicas y sociales. 152 p.
38. GestioPolis.com, Experto. ¿Qué es proceso administrativo? (en línea). Consultado el 27 nov. de 2017 Disponible en <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo>.
39. Gil Estallo, M. A. y Giner de la Fuente, F. 2010. Como crear y hacer funcionar una empresa. 8ª. ed. España, Esic editorial. 665 p.
40. Gitman, L. J. y Zutter C. D. 2012. Principios de administración financiera 12ª. ed. Enríquez Brito, A. México, Pearson. 726 p.
41. Gómez Ceja, G. s.f. Planeación y organización de empresas. México, McGraw-Hill. s.p.
42. Gómez Rodas, C. B. 2010. Estrategia de mercadotecnia para el crecimiento en el mercado de una mediana empresa panificadora en Amatitlán. Tesis Licda. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 101 p.
43. Guajardo Cantú, G. y Andrade de Guajardo, N. A. 2008. Contabilidad Financiera. 5ª. ed. México, s.n. 582 p.
44. Heizer, J. y Render, B. 2009. Principios de la administración de operaciones. Murrieta, J. 7a. ed. México, Pearson Educación. 762 p.
45. \_\_\_\_\_. 2010. Administración de operaciones. Murrieta, J. 4ª. ed. México, Pearson Educación. 752 p.
46. Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. Jr. 2009. Administración; un enfoque basado en competencias. 11ª ed. México, Cengage Learning. 627 p.

47. Hernández y Rodríguez, S. J. 2011. Introducción a la administración; teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. 5ª. ed. México, McGraw-Hill. 456 p.
48. Herrik, R.F. s.n.t Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. 31 p.
49. Jiménez Sazo, G. E. 2010. La evasión del pasivo laboral a través de la simulación del contrato de servicios profesionales. Tesis Lic. en Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala, USAC. Fac. en Ciencias jurídicas y Sociales. 100 p.
50. Koontz, H. y Weihrich, 2007. H. Elementos de administración: Un enfoque internacional. Gómez Mont, J. y Dávila Martínez, J. 7ª. ed. México, McGraw-Hill 736 p.
51. Koontz, H. y Weihrich, H. 2011. Administración; una perspectiva global. 12ª. ed. México, McGraw-Hill. 796 p.
52. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice. M. 2012. Administración; una perspectiva global y empresarial. 14ª. ed. México, McGraw-Hill. 682 p.
53. Kotler, P. y Armstrong, G. 2013. Fundamentos de marketing. 11ª. ed. México, Pearson. 648 p.
54. \_\_\_\_\_. 2012. Marketing. 14ª. ed. México, Pearson Educación. 720 p.
55. Kotler, P. y otros. 2004. Marketing. 10ª. ed. España, Prentice Hall. 792 p.
56. Ley Orgánica del presupuesto decreto del congreso 101-97. 2,013 p. 6-7 de 37 pág. disponible en [http://www.contraloria.gob.gt/imagenes/i\\_docs/i\\_leg\\_ley/8%20LEY%20ORGANICA%20DEL%20PRESUPUESTO%20DECRETO%20DEL%20CONGRESO%20101-97.pdf](http://www.contraloria.gob.gt/imagenes/i_docs/i_leg_ley/8%20LEY%20ORGANICA%20DEL%20PRESUPUESTO%20DECRETO%20DEL%20CONGRESO%20101-97.pdf).
57. Luna, A. C y otros. 2015. Proceso Administrativo. 2ª. ed. México, Patria. 384 p.
58. Marroquín Gómez, N. 2011. Programa de motivación para el personal administrativo de la división de desarrollo académico de la dirección general de docencia de la universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 90 p.

59. Martínez Hernández C. V. 2012. Proceso de capacitación para el personal administrativo de la liga nacional contra el cáncer”. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. De Ciencias Económicas. 141 p.
60. Monferrer Tirado, D. 2013. Fundamentos de marketing. 1ª. ed. s.l. s.n. 16 p.
61. MSPAS (Ministerios de Salud Pública y Asistencia Social) Manual de Higiene y Seguridad Industrial. Guatemala.
62. Münch, L. 2010. Administración Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. 1ª. ed. México, Prentice Hall. 320 p.
63. OMS (La Organización Mundial de la Salud) OIT (Organización Internacional del Trabajo).
64. OPS (Organización Panamericana de Salud) 2011. Planificación y Administración de Hospitales. Inglaterra.
65. Orellana Ayala, Y. 2010. Administración I. 1ª. ed. tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas 189 p.
66. Orellana Estupé, O. E. 2008. Análisis jurídico de enfermedades profesionales en el campo laboral. Tesis Lic. Abogacía y Notariado. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Jurídicas y Sociales. 101 p.
67. Pérez López, J.C. 2010. Análisis financiero para la toma de decisiones, en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 93 p.
68. Pérez Marroquín, S. A. y Pérez Gutiérrez, L. 2011. El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. Tesis Lic. Psicología. Guatemala, USAC. Esc. Ciencias Psicológicas. 74 p.
69. Pérez Porto, J. y Merino M. Publicado: 2014. Actualizado: 2016. Definición de servicios de salud (en línea) Consultado 12 abr. 2018. Disponible en <https://definicion.de/servicios-de-salud/>.
70. Prieto Hurtado, C. A. 2010. Análisis Financiero. Bogotá, Fundación para la Educación Superior San Mateo 89 p.

71. Ramírez Cavassa, Cesar. 2007. Seguridad industrial un enfoque integral. 3ª. ed. México, Editorial Limusa. 538 p.
72. Ramírez Padilla, D.N. 2008. Contabilidad Administrativa. 8ª. ed. México, McGraw-Hill. 626 p.
73. Reglamento para la regulación, autorización, acreditación y control de establecimientos de atención para la salud. Capítulo 1, artículo 5, numeral 5.5.
74. Reyes González, C. E. 2009. Plan de mercadeo como herramienta para el desarrollo en una empresa de servicios hospitalarios en el municipio de San José Pínula. Tesis Lic. Admón. de Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 143 p.
75. Reyes Hernández, D. R. 2012. Organización y sistematización contable en una empresa distribuidora de productos ferreteros. Tesis Lic. CPA. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 176 p.
76. Reyes Ponce, A. 2007. Administración moderna. México, Limusa. 480 p.
77. Rivera flores, M. S. 2012. Los procesos de reclutamiento, selección e inducción para la inmobiliaria Arroche mercadeo de inmuebles. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 166 p.
78. Robbins, S. P. y Coulter, M. 2010. Administración. 8ª. ed. México, Pearson Educación. 640 p.
79. \_\_\_\_\_. 2010. Administración. 10ª. ed. México, Pearson. 565 p.
80. Robles Román, C.L. 2012. Fundamentos de administración financiera. 1ª. ed. México, Red Tercer Milenio 132 p.
81. Ruiz Martínez, E. J. 2011. Diseño de escala salarial en la empresa sercotrac, s.a. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 109 p.
82. Rodríguez Valencia, J. 2010. Administración de pequeñas y medianas empresas. 6ª. ed. s.l. Cengage Learning. 361 p.
83. Sandoval Morales, H. 2012. Introducción a la auditoria. 1ª. ed. México, s.n 139 p.

84. Seguridad Industrial. (en línea). Consultado el 04 de feb. 2018. Disponible en: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20080428/pais/53636/>.
85. Sisneros Ramírez, W. A. 2011. Finiquito laboral, como forma de liberarse el patrono de la obligación del pago de prestaciones laborales y su correcta aplicación. Tesis Lic. En Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala, USAC. Fac. Ciencias Jurídicas y Sociales 97 p.
86. Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. 2007. Fundamentos de marketing. 14<sup>a</sup>. ed. México, McGraw-Hill. 741 p.
87. Terry, G. R. 2015. Proceso Administrativo. 2<sup>a</sup>. ed. México, Patria. 30 p.
88. Van Horne J. C. y Wachowicz J. M. s.f. Fundamentos de Administración Financiera. 11<sup>a</sup>. ed. México, Pearson 300 p.
89. Werther, W. y Davis, K. 2008. Administración de personal y recursos humanos. 4<sup>a</sup>. ed. México, McGraw-Hill. s.p.
90. Wild, J. Subramanya, K. R. y Halsey, R. 2007. Análisis de Estados Financieros. 9<sup>a</sup>. ed. México, McGraw-Hill 798 p.

**ANEXOS**



## ANEXOS

**Anexo 1**  
**Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”**  
**Cuestionario dirigido a colaboradores**  
**Año 2017**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA JUSAC**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO (EPS)**  
**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO**



### CUESTIONARIO PARA COLABORADORES

Con el objeto de contar con un instrumento que permita recopilar información para analizar un diagnóstico administrativo del Hospital Nacional Ernestina García Vda. de Recinos. Se presenta la siguiente boleta de encuesta. Esta información será utilizada única y exclusivamente como medio de investigación y los resultados serán de uso confidencial.

#### I. Información General

Área a la que pertenece \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Años laborados \_\_\_\_\_ Renglón \_\_\_\_\_

Edad: 20 a 30 \_\_\_ 31 a 40 \_\_\_ 41 a 50 \_\_\_ 51 o más \_\_\_ Sexo: F \_\_\_ M \_\_\_

Sueldo 2,000.00 a 3,000.00 \_\_\_ 3,001.00 a 6,000.00 \_\_\_

6,001.00 en adelante \_\_\_\_\_

**Indicaciones:** Marque con una X la respuesta que considere apropiada.

#### PLANEACIÓN

1. ¿Le han dado a conocer cuál es la misión y visión de la institución?
 

a. Siempre	<input type="checkbox"/>	b. Casi siempre	<input type="checkbox"/>	c. Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
d. Nunca	<input type="checkbox"/>				
  
2. ¿La misión y visión están expuesta dentro de la institución?
 

a. Siempre	<input type="checkbox"/>	b. Casi siempre	<input type="checkbox"/>	c. Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
d. Nunca	<input type="checkbox"/>				

3. ¿Cuál de los siguientes valores conoce de la institución?
- |                  |                          |                    |                          |               |                          |
|------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a. Integridad    | <input type="checkbox"/> | b. Respeto         | <input type="checkbox"/> | c. Motivación | <input type="checkbox"/> |
| d. Honestidad    | <input type="checkbox"/> | e. Perseverancia   | <input type="checkbox"/> |               |                          |
| f. Temor a Dios  | <input type="checkbox"/> | g. Excelencia      | <input type="checkbox"/> |               |                          |
| h. Confiabilidad | <input type="checkbox"/> | i. Responsabilidad | <input type="checkbox"/> |               |                          |
- Otros \_\_\_\_\_

4. ¿Está enterado si en su departamento se planifican las actividades que se realizan?
- a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente   
d. Nunca
5. ¿Cada cuánto tiempo planifican las actividades que se realizan en sus servicios?
- a. Semanal  b. Quincenal  c. Mensual  d. Nunca

### ORGANIZACIÓN

6. ¿Considera que la división de trabajo es de manera equitativa al puesto que desempeña?
- a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
7. ¿Cuántas personas dirigen su área de trabajo?
- a. 1 Jefe  b. 2 Jefes  c. 3 o más  d. Otros   
Especifique: \_\_\_\_\_
8. ¿Considera que la autoridad y responsabilidad son delegadas únicamente por?
- a. Jefe Inmediato  b. Superior  c. Ambos   
d. Otros   
Especifique: \_\_\_\_\_
9. ¿La institución cuenta con organigrama?
- a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente   
b. d. Nunca
10. ¿Tiene conocimiento de los siguientes manuales administrativos?
- |                        |                          |                      |                          |                |                          |
|------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| a. Puestos y funciones | <input type="checkbox"/> | b. Inducción         | <input type="checkbox"/> | c. Integración | <input type="checkbox"/> |
| d. Financieros         | <input type="checkbox"/> | e. Salud y seguridad | <input type="checkbox"/> | f. Ninguno     | <input type="checkbox"/> |
- Otros   
Especifique: \_\_\_\_\_
11. ¿Cuál de las siguientes funciones desarrolla en el hospital?
- a. Directivas  b. Administrativas  c. Supervisoras   
d. Operativas  e. Ninguno  Especifique: \_\_\_\_\_

**INTEGRACIÓN**

12. ¿Qué herramientas utiliza la institución para realizar el reclutamiento interno?

- a. Boletines  b. Memorándum  c. Correos electrónicos   
 d. Rotación  e. Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles son las fuentes que utiliza el Hospital para el reclutamiento externo?

- a. Anuncios de radios locales  b. Anuncios en periódicos   
 c. Convocatorias  d. Redes sociales

14. ¿Cuál es la primera fase para iniciar el reclutamiento en la institución?

- a. Llenar solicitud de empleo  b. Entrega de curriculum Vitae   
 c. Entrevista  d. Convocatoria

15. ¿El Hospital cuenta con formato físico de solicitud de empleo?

- a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente   
 d. Nunca

16. ¿Qué tipo de pruebas se realizan en el proceso de selección del personal?

- a. Psicométricas  b. Psicológicas   
 c. De conocimiento  d. Todas las anteriores   
 e. Otras  Especifique: \_\_\_\_\_

17. ¿De qué forma se incorporó en el Hospital cuando fue contratado?

- a. Inducción al área específica  c. Capacitación   
 b. Acompañamiento  d. Ninguno

18. ¿A cuánto tiempo de ser contratado le brindaron la inducción en su puesto de trabajo?

- a. 15 días  b. 1 mes  c. 2 meses  d. Nunca

19. ¿Cada cuánto le realiza la evaluación de desempeño?

- a. Mensual  b. Trimestral  c. Semestral  d. Anual

20. ¿Recibe algún salario extra en su puesto de trabajo?

- a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

21. ¿Qué tipo de beneficios adicionales le proporciona el Hospital?

- a. Día de descanso  b. Bono por cumplimiento de objetivo   
 c. Préstamos Personales  d. Convivios   
 e. Otras \_\_\_\_\_

22. ¿Cuenta con un programa de capacitación?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
23. ¿Con que frecuencia son establecidos los programas de capacitación?  
 a. Mensual  b. Trimestral  c. Semestral  d. Anual
24. ¿Sobre qué temas lo han capacitado?  
 a. Servicio a los de la tercera edad  b. Servicio al cliente   
 c. Relaciones humanas   
 d. Otras  Especifique: \_\_\_\_\_
25. ¿Cómo es la relación con el área de jefatura?  
 a. Buena  b. Regular  c. Mala   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### DIRECCIÓN

26. ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones en su área de trabajo?  
 a. Gerente  b. Director  c. Jefe inmediato   
 d. Toma sus propias decisiones  e. Otros   
 Especifique \_\_\_\_\_
27. ¿Cuándo el jefe inmediato no se encuentra, alguien sustituye la toma de decisiones en una situación urgente?  
 a. Si  b. No   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
28. ¿Cuándo propone una opción de mejora, es tomada en cuenta la sugerencia en la institución?  
 a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Nunca
29. ¿En la institución le brinda los insumos y materiales necesarios para realizar las actividades asignadas?  
 a. Si  b. No   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
30. ¿La institución le brinda apoyo en un momento determinado para resolver sus necesidades?  
 a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Nunca
31. ¿En la institución cuenta con programas de motivación?  
 a. Si  b. No   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

32. ¿Qué beneficios laborales brinda la empresa a los colaboradores?
- a. Satisfacción laboral                       b. Buen clima organizacional   
 c. Salario competitivo                       d. Oportunidad de crecimiento
33. ¿Qué clase de herramientas son utilizadas para motivar a los colaboradores para la realización de las diferentes actividades de la empresa?
- a. Remuneración     b. Bonos                       c. Incentivos   
 d. Diplomas     e. Medallas                       f. Día de descanso   
 g. Ascensos
34. ¿El tipo de motivación que implementa el hospital es la apropiada para los colaboradores?
- a. Si     b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
35. ¿Considera que el estilo de liderazgo que utiliza es efectivo y contribuye al éxito de la institución?
- a. Si     b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
36. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación tienen en la institución?
- a. Tableros informativos     b. Medios electrónico     c. Reuniones   
 d. Otros     Especifique: \_\_\_\_\_

### CONTROL

37. ¿Le supervisa las actividades que realiza en su puesto de trabajo?
- a. Si     b. No
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
38. ¿De qué forma se realiza la supervisión de las actividades?
- a. Reporte escrito     b. Observación     c. Verbal   
 d. otro
- Especifique \_\_\_\_\_
39. ¿Con que frecuencia el jefe realiza reunión de trabajo?
- a. Diario     b. Semanal     c. Quincenal     d. Mensual
40. ¿Por quién son supervisadas sus actividades que realiza en la institución?
- a. Jefe     b. Sub-jefe     c. Gerente administrativo   
 d. Gerente general   
 e. Otros
- Especifique \_\_\_\_\_

41. ¿Qué medidas se toman cuando realiza incorrectamente las actividades de trabajo?
- a. Llamada de atención  b. Sanciones escrita  c. Despido   
 e. Ninguna   
 f. Otras  Especifique: \_\_\_\_\_
42. ¿Cumple el horario de entrada en el hospital?
- a. Si  b. No   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
43. ¿Qué tipo de herramienta utiliza para controlar la entrada y salida del horario?
- a. Biométrica  b. Registro manual  c. Registro digital   
 d. otro  Especifique \_\_\_\_\_

### OPERACIONES

44. ¿Considera usted que el espacio de las instalaciones son adecuadas?
- a. Malo  b. Regular  c. Bueno
45. ¿El mobiliario es el adecuado para la distribución de espacio que posee y las personas que ahí laboran?
- a. Malo  b. Regular  c. Bueno
46. ¿Señale que características o elementos cumple en el área física de trabajo?
- a. Ventilación  b. Iluminación   
 c. Temperatura  d. Comodidad   
 e. Contaminación auditiva
47. ¿Está expuestos a algún tipo de riesgo en su área de trabajo?
- a. Siempre  b. Casi siempre  c. Nunca
48. ¿Se han reportado alguna clase de accidentes en su área de trabajo?
- a. Si  b. No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
49. ¿Con que frecuencia reporta enfermedades que estén relacionados con la ejecución de sus labores en su área de trabajo?
- a. Siempre  b. Casi siempre  c. Nunca
50. ¿Poseen un plan de seguridad en caso de emergencia?
- a. Si  b. No   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

51. ¿En su área de trabajo cuentan con los siguientes implementos de seguridad?

- |                                       |                          |                            |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a. Extintores                         | <input type="checkbox"/> | b. Alarma contra incendios | <input type="checkbox"/> |
| c. Rutas de evacuación                | <input type="checkbox"/> | d. Salidas de emergencia   | <input type="checkbox"/> |
| e. Señalización                       | <input type="checkbox"/> | h. Ventilación             | <input type="checkbox"/> |
| f. Instalaciones eléctricas adecuadas | <input type="checkbox"/> | g. Iluminación             | <input type="checkbox"/> |
| i. Ninguna                            | <input type="checkbox"/> |                            |                          |

52. ¿Cuál de las siguientes capacitaciones ha recibido el personal en caso de emergencia?

- a. Primeros Auxilios  b. Control de pánico   
 c. Plan de contingencia   
 d. Otros  Especifique \_\_\_\_\_

53. ¿Cuenta con las instalaciones apropiadas para desarrollar sus funciones adecuadamente?

- a. Seguridad  b. Higiene   
 c. Ambiente agradable   
 d. Todas las anteriores

### FINANCIERA

54. ¿El presupuesto que posee la institución considera que permite cumplir con los objetivos?

- a. Si  b. No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

55. ¿Por qué medio ha tenido acceso al presupuesto de la institución?

- a. Página Web  b. Informes Escritos  c. Reuniones   
 d. Otro  Especifique \_\_\_\_\_

56. ¿Cada área cuenta con su propio presupuesto?

- a. Si  b. No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### MERCADOTECNIA

57. ¿Cuántos son los servicios que ofrece la institución?

- |            |                          |             |                          |            |                          |
|------------|--------------------------|-------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a. 1 a 10  | <input type="checkbox"/> | b. 11 a 20  | <input type="checkbox"/> | c. 21 a 30 | <input type="checkbox"/> |
| d. 31 a 40 | <input type="checkbox"/> | e. 41 a 50  | <input type="checkbox"/> | f. 51 a 60 | <input type="checkbox"/> |
| g. 61 a 70 | <input type="checkbox"/> | h. 71 o más | <input type="checkbox"/> |            |                          |

58. ¿Con cuál de las siguientes herramientas cuenta la institución para proporcionar un buen servicio?

- a. Equipo  b. Medicina  c. Personal   
 d. Instalaciones  e. Ninguno  f. Otro \_\_\_\_\_

59. ¿Con que frecuencia se anuncian los servicios que presta la institución a la población?

- a. Frecuentemente  b. Ocasionalmente  c. Rara vez   
 e. Nunca

60. ¿En cuáles de los servicios que presta el Hospital se realiza algún tipo de cobro?

- a. Todos  b. Algunos  c. Ninguno

61. ¿Las instalaciones son adecuadas para brindar servicio a la población jutiapaneca?

- a. Si  b. No  ¿Porque? \_\_\_\_\_

62. ¿Qué medios utiliza para informar a los usuarios sobre los servicios que presta?

- a. Volantes  b. TV.  c. Radio  d. Afiches   
 e. Todas las anteriores  f. Ninguna  g. Otras \_\_\_\_\_

63. ¿Cuál es la cantidad de usuarios que atienden diario en la institución?

- a. 1 a 100  b. 301 a 400  c. 601 a 700   
 d. 101 a 200  e. 401 a 500  f. 701 a 800   
 g. 201 a 300  h. 501 a 600  i. 801 o más

64. ¿Tienen la capacidad de cubrir un aumento en la demanda de cada servicio?

- a. Si  b. No  ¿Porque? \_\_\_\_\_

65. ¿Se realiza promoción a los servicios que presta el Hospital?

- a. Si  b. No  ¿Porque? \_\_\_\_\_



**Anexo 2**  
**Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”**  
**Cuestionario dirigido a colaboradores**  
**Año 2017**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA JUSAC**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO (EPS)**  
**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO**



**CUESTIONARIO PARA JEFATURAS**

Con el objeto de contar con un instrumento que permita recopilar información para analizar un diagnóstico administrativo del Hospital Nacional Ernestina García Vda. de Recinos. Se presenta la siguiente boleta de encuesta. Esta información será utilizada única y exclusivamente como medio de investigación y los resultados serán de uso confidencial.

**Información General**

Área a la que pertenece \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Años laborados \_\_\_\_\_ Renglón \_\_\_\_\_

Edad 20 a 30\_\_\_ 31 a 40\_\_\_ 41 a 50\_\_\_ 51 o más \_\_\_ Sexo F\_\_\_ M\_\_\_

Sueldo: 2,000.00 a 3,000.00\_\_\_ 3,001.00 a 5,000.00\_\_\_ 5,001.00 en adelante\_\_\_\_\_

**Indicaciones:** Marque con una X la respuesta que considere apropiada.

**PLANEACIÓN**

1. ¿Le han dado a conocer cuál es la misión y visión de la institución?  
a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Nunca
2. ¿La misión y visión están expuesta dentro de la institución?  
a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Nunca
3. ¿Cuál de los siguientes valores conoce de la institución?  

a. Integridad	<input type="checkbox"/>	b. Respeto	<input type="checkbox"/>	c. Motivación	<input type="checkbox"/>
d. Honestidad	<input type="checkbox"/>	e. Perseverancia	<input type="checkbox"/>	f. Temor a Dios	<input type="checkbox"/>
g. Excelencia	<input type="checkbox"/>	h. Confiabilidad	<input type="checkbox"/>	i. Responsabilidad	<input type="checkbox"/>

Otros \_\_\_\_\_
4. ¿Está enterado si en su departamento se planifican las actividades que se realizan?  
a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Nunca
5. ¿Cada cuánto tiempo planifican las actividades que se realizan en sus servicios?  
a. Semanal  b. Quincenal  c. Mensual  d. Nunca

**ORGANIZACIÓN**

6. La división del trabajo en la institución está segmentada de la siguiente manera por:  
 a. Formación  b. Recomendación  c. Equidad  d. Otro   
 Especifique: \_\_\_\_\_
7. ¿Considera que la división de trabajo es acorde al puesto que desempeña?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
8. ¿Cuál de las siguientes etapas de la división de trabajo se aplican en la institución?  
 a. Descripción de procesos  b. Definir funciones   
 c. Clasificar y asignar funciones  d. Líneas de comunicación   
 e. otros  Especifique: \_\_\_\_\_
9. ¿Cuántas personas dirigen al personal en el área de trabajo?  
 a. 1 jefe  b. 2 jefes  c. 3 o más  d. Otros   
 Especifique: \_\_\_\_\_
10. ¿Considera que la autoridad y responsabilidad son delegadas únicamente por?  
 a. Jefe Inmediato  b. Superior  c. Ambos  d. Otros   
 Especifique: \_\_\_\_\_
11. ¿La institución cuenta con organigrama?  
 a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Nunca
12. ¿Identifica el lugar que ocupa dentro del organigrama?  
 a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Nunca
13. ¿Con qué frecuencia actualizan el organigrama?  
 a. 6 meses  b. 1 año  c. 3 años  d. 5 años o más   
 e. No tiene conocimiento
14. ¿Considera que la estructura organizacional de la institución es?  
 a. Formal  b. Informal  c. Mixta
15. ¿Cómo está constituida la departamentalización del hospital?  
 a. Operaciones  b. Funciones  c. Actividades  d. Ninguna
16. ¿Considera que las líneas de autoridad en los distintos niveles están limitadas y asignadas?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
17. ¿Señale las características principales del diseño organizacional que tiene el hospital?  
 a. Diferenciación  b. Formalización  c. Centralización  d. Integración   
 e. Ninguna
18. ¿Tiene conocimiento de los siguientes manuales administrativos?  
 a. Puestos y funciones  b. Inducción  c. Integración   
 d. Financieros  e. Salud y seguridad  f. Ninguno   
 g. Otros   
 Especifique: \_\_\_\_\_

19. ¿Cuál de las siguientes funciones se desarrollan en el hospital?  
 a. Directivas  b. Administrativas  c. Supervisoras  d. Operativas   
 d. Ninguno  Especifique: \_\_\_\_\_

### INTEGRACIÓN

20. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza el Hospital para el reclutamiento de colaboradores?  
 a. Interno  b. Externo  c. Mixto
21. ¿Qué herramientas utiliza la institución para realizar el reclutamiento interno?  
 a. Boletines  b. Memorándum  c. Correos electrónicos   
 d. Rotación  e. Otros   
 Especifique: \_\_\_\_\_
22. ¿Cuáles son las fuentes que utiliza el Hospital para el reclutamiento externo?  
 a. Anuncios de radios locales  b. Anuncios en periódicos   
 c. Convocatorias  d. Redes sociales
23. ¿Cuál es la primera fase para iniciar el reclutamiento en la institución?  
 a. Llenar solicitud de empleo  b. Entrega de curriculum Vitae   
 c. Entrevista  d. Convocatoria
24. ¿El Hospital cuenta con formato físico de solicitud de empleo?  
 a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Nunca
25. ¿De qué forma realiza la preselección del personal?  
 a. Análisis de curriculum  b. Comprobación de referencias laborales   
 c. Estudio Socioeconómico  d. Verificación de referencias personales
26. ¿Qué toman en cuenta para seleccionar al personal del Hospital?  
 a. Capacidades y habilidades  b. Conocimientos   
 c. Perfil de puesto  d. Referencias   
 e. Experiencia
27. ¿Qué tipo de pruebas se realizan en el proceso de selección del personal?  
 a. Psicométricas  b. Psicológicas  c. De conocimiento   
 d. Todas las anteriores  e. Otras   
 Especifique: \_\_\_\_\_
28. ¿Quién es el responsable en el proceso de integración de un nuevo colaborador en la institución?  
 a. Jefe de servicio  b. Jefe de RRHH  c. Director   
 d. Gerente  e. Todas las anteriores
29. ¿De qué forma se incorpora al nuevo personal en el Hospital?  
 a. Inducción al área específica  b. Capacitación   
 c. Acompañamiento  d. Ninguno
30. ¿Al cuánto tiempo de ser contratados se brinda la inducción a los nuevos colaboradores?  
 a. 15 días  b. 1 mes   
 c. 2 meses  d. Nunca

31. ¿En el Hospital se lleva a cabo la evaluación de desempeño?  
 a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Nunca
32. ¿Qué aspectos toma en cuenta para realizar la evaluación al desempeño?  
 a. Productividad  b. Servicio al cliente  c. Antigüedad   
 d. Nivel académico  e. Otros.  Especifique: \_\_\_\_\_
33. ¿Cada cuánto se realiza la evaluación de desempeño?  
 a. Mensual  b. Trimestral  c. Semestral  d. Anual
34. ¿Reciben los colaboradores algún bono adicional a la remuneración establecida?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
35. ¿Si la respuesta anterior es si, ¿qué tipo de beneficios adicionales proporciona el Hospital a los colaboradores?  
 a. Día de descanso  b. Bono por cumplimiento de objetivo   
 c. Préstamos Personales  d. Convivios  e. otras \_\_\_\_\_
36. ¿Cuenta con un programa de capacitación?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
37. ¿A qué tipo de personal está dirigido el programa de capacitación?  
 a. Personal  b. Personal administrativo   
 c. Personal gerencial  d. Todas
38. ¿Con que frecuencia tiene establecidos los programas de capacitación?  
 a. Mensual  b. Trimestral  c. Semestral  d. Anual
39. ¿Sobre qué temas han capacitado a sus colaboradores?  
 a. Servicio a los de la tercera edad  b. Servicio al cliente   
 c. Relaciones humanas  d. Otras  Especifique: \_\_\_\_\_
40. ¿Cómo es la relación entre colaborador y jefaturas?  
 a. Buena  b. Regular  c. Mala  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## DIRECCIÓN

41. ¿Cuántas personas tiene a su mando en la institución?  
 a. 1  b. 2  c. 3  d. 4 o más
42. ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones en el área de trabajo?  
 a. Gerente  b. Director  c. Jefe inmediato   
 d. Toma sus propias decisiones  e. Otros   
 Especifique \_\_\_\_\_
43. ¿Cuándo el jefe inmediato no se encuentra, alguien sustituye la toma de decisiones en una situación urgente?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

44. ¿Cuándo propone una opción de mejora, es tomada en cuenta la sugerencia en la institución?  
 a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Nunca
45. ¿En la institución le brindan los insumos y materiales necesarios para realizar las actividades asignadas?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
46. ¿La institución le brinda apoyo en un momento determinado para resolver sus necesidades?  
 a. Siempre  b. Casi siempre  c. Ocasionalmente  d. Nunca
47. ¿En la institución cuenta con programas de motivación?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
48. ¿Qué beneficios laborales brinda la empresa a los colaboradores?  
 a. Satisfacción laboral  b. Buen clima organizacional   
 c. Salario competitivo  d. Oportunidad de crecimiento
49. ¿Qué clase de herramientas son utilizadas para motivar a los colaboradores para la realización de las diferentes actividades de la empresa?  
 a. Remuneración  b. Bonos  c. Incentivos  d. Diplomas   
 e. Medallas  f. Día de descanso  g. Ascensos
50. ¿El tipo de motivación que implementa el hospital es la apropiada para los colaboradores?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
51. ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo es efectivo y contribuye al éxito de la institución?  
 a. Autocrático  b. Democrático  c. Literal o rienda suelta  d. Situacional
52. ¿Qué tipo de comunicación existe en la institución?  
 a. Formal  b. informal  c. Vertical  d. Horizontal
53. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación tienen en la institución?  
 a. Tableros informativos  b. Medios electrónico  c. Reuniones   
 d. Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

## CONTROL

54. ¿Se supervisa las actividades que realiza en su puesto de trabajo?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
55. ¿En cada departamento tiene su propia supervisión?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
56. ¿De qué forma se realiza la supervisión de las actividades?  
 a. Reporte escrito  b. Observación  c. Verbal   
 d. otro  Especifique \_\_\_\_\_

57. ¿Con que frecuencia el jefe realiza reunión de trabajo con el personal?  
 a. Diario  b. Semanal  c. Quincenal  d. Mensual
58. ¿Por quién son supervisadas las actividades que realiza en la institución?  
 a. Jefe  b. Sub-jefe  c. Gerente administrativo  d. Gerente   
 e. Otros  Especifique \_\_\_\_\_
59. ¿Qué tipo de control utilizan al realizar las funciones en su puesto de trabajo?  
 a. Preliminar  b. Concurrente  c. Posterior
60. ¿Qué medidas se toman cuando realiza incorrectamente las actividades de trabajo?  
 a. Llamada de atención  b. Sanciones escrita  c. Despido  d. Ninguno   
 e. Otras  Especifique: \_\_\_\_\_
61. ¿Se cumple el horario de entrada en el hospital?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
62. ¿Qué tipo de herramienta utiliza para controlar la entrada y salida del horario de los colaboradores?  
 a. Biométrica  b. Registro manual  c. Registro digital   
 d. otro  Especifique \_\_\_\_\_

### OPERACIONES

63. ¿Considera usted que el espacio de las instalaciones son adecuadas?  
 a. Malo  b. Regular  c. Bueno
64. ¿Cuenta con una buena estructura de distribución de los servicios?  
 a. Deficiente  b. Regular  c. Bueno  d. Excelente
65. ¿El mobiliario es el adecuado para la distribución de espacio que posee y las personas que ahí laboran?  
 a. Malo  b. Regular  c. Bueno
66. ¿Señale que características o elementos cumple en el área física de trabajo?  
 a. Ventilación  b. Iluminación  c. Temperatura   
 d. Comodidad  e. Contaminación auditiva
67. ¿Qué tipo de extinguidores posee?  
 a. De agua  b. De espuma  c. De polvo  d. Ninguno
68. ¿Cada cuánto les dan mantenimiento a sus extinguidores?  
 a. 6 meses  b. 1 año  c. No tiene conocimiento
69. ¿Los colaboradores del área están expuestos a algún tipo de riesgo en su área de trabajo?  
 a. Siempre  b. Casi siempre  c. Nunca
70. ¿Se han reportado alguna clase de accidentes en su área de trabajo?  
 a. Si  b. No  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

71. ¿Con que frecuencia los empleados reportan enfermedades que estén relacionados con la ejecución de sus labores en su área de trabajo?  
 a. Siempre  b. Casi siempre  c. Nunca
72. ¿Poseen un plan seguridad en caso de emergencia?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
73. ¿En el área de trabajo cuentan con los siguientes implementos de seguridad?  
 a. Extinguidores  b. Alarma contra incendios  Rutas de evacuación   
 d. Salidas de emergencia  e. Señalización  Ventilación   
 g. Iluminación  h. Instalaciones eléctricas adecuadas   
 i. Ninguna
74. ¿Cuál de las siguientes capacitaciones ha recibido el personal en caso de emergencia?  
 a. Primeros Auxilios  b. Control de pánico  c. Plan de contingencia   
 d. Otros
75. ¿Cuenta con las instalaciones apropiadas para que el colaborador desarrolle sus funciones adecuadamente?  
 a. Seguridad  b. Higiene  c. Ambiente agradable   
 d. Todas las anteriores

#### FINANCIERA

76. ¿Cuáles de las siguientes técnicas conoce usted que toman en cuenta para llevar a cabo unas finanzas eficientes?  
 a. Análisis financiero  b. Control  c. Toma de decisiones   
 d. Otros  Especifique \_\_\_\_\_
77. ¿Conoce algunos de los siguientes objetivos que se deben de tomar en cuenta en las finanzas?  
 a. Establecer el plan  b. Captar y asignar recursos  c. Toma de decisiones en   
 riesgos  
 d. Lograr el óptimo aprovechamiento  e. Otros  Especifique: \_\_\_\_\_
78. ¿Considera que el flujo de efectivo que tiene la institución ha sido utilizado de la manera correcta?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
79. ¿Qué herramientas son utilizadas para el presupuesto?  
 a. SICOIN  b. PPR  c. PAAC  e. SIGES  Otro: \_\_\_\_\_
80. ¿La liquidez que posee la institución considera que permite cumplir con los objetivos?  
 a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
81. ¿Por qué medio ha tenido acceso al presupuesto de la institución?  
 a. Página Web  b. Informes Escritos  c. Reuniones  d. Otro   
 Especifique \_\_\_\_\_
82. ¿Con que frecuencia auditan el área financiera?  
 a. Mensual  b. Trimestral  c. Semestral  d. Anual

83. ¿Cada área cuenta con su propio presupuesto?

- a. Si  b. No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### MERCADOTECNIA

84. ¿Cuántos son los servicios que ofrece la institución?

- a. 1 a 10  b. 11 a 20  c. 21 a 30   
 e. 31 a 40  e. 41 a 50  f. 51 a 60   
 g. 61 a 70  más de 71

85. ¿Con cuál de las siguientes herramientas cuenta la institución para proporcionar un buen servicio?

- a. Equipo  b. Medicina  c. Personal   
 e. Instalaciones  e. Ninguno  f. Otros \_\_\_\_\_

86. ¿Con que frecuencia se anuncian los servicios que presta la institución a la población?

- a. Frecuentemente  b. Ocasionalmente  c. Rara vez  e. Nunca

87. ¿En cuáles de los servicios que presta el Hospital se realiza algún tipo de cobro?

- a. Todos  b. Algunos  c. Ninguno

88. ¿Las instalaciones son adecuadas para brindar servicio a la población jutiapaneca?

- a. Si  b. No  ¿Porque? \_\_\_\_\_

89. ¿Qué medios utiliza para informar a los usuarios sobre los servicios que presta?

- a. Volantes  b. TV.  c. Radio  d. Afiches   
 f. Todas las anteriores  f. Ninguna  g. Otras \_\_\_\_\_

90. ¿Quién determina el proceso de la promoción y publicidad en la institución?

- a. Gerente financiero  b. Director del hospital  c. R.R.H.H.   
 Otro \_\_\_\_\_

91. ¿Cuál es la cantidad de usuarios que atienden diario en la institución?

- a. 100 a 200  b. 201 a 300  c. 301 a 400  d. 401 a 500   
 e. 501 a 600  f. 601 a 700  g. 701 o más

92. ¿Tienen la capacidad de cubrir un aumento en la demanda de cada servicio?

- a. Si  b. No  ¿Porque? \_\_\_\_\_

93. ¿Se realiza promoción a los servicios que presta el Hospital?

- a. Si  b. No  ¿Porque? \_\_\_\_\_



**Anexo 3**  
**Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”**  
**Cuestionario dirigido a colaboradores**  
**Año 2017**



Hospital Nacional Ernestina Vda. De Recinos  
 del departamento de Jutiapa

Informante: Observación directa

13 de Octubre de 2,017.



EPS Jusac 001

Admón.

**Nombre: Carlos López López**

**GUIA DE OBSERVACIÓN**  
**MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL DE JUTIAPA**

Motivación	Excelente	Regular	Deficiente	OBSERVACIONES
<b>Individual</b>				
Ambiente agradable				
Estabilidad				
Salario competitivo				
Desarrollo profesional				
Crecimiento laboral				
Horario laboral adecuado				
Su trabajo lo hace sentirse respetado				
Desempeñar un trabajo interesante				
Conciliar vida laboral y personal				
Asume responsabilidades				
Satisfacción laboral				
Actividad Laboral acorde a sus conocimientos				
Identificación con la empresa				
Recibe reconocimientos por sus labores				
<b>Grupal</b>				
Relaciones personales				
Trabajo en equipo				
Comunicación				
Participación				
Equidad laboral				
<b>Organizacional</b>				
Evaluación al personal				
Programas de incentivos				
Reconocimientos				
Programas de recreación				
Programas de capacitación y retroalimentación				
Instalaciones adecuadas				
Jefe inmediato es un líder				
Equipo de trabajo adecuado				
<b>Observaciones Generales</b>				

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo ciclo 2017.

**Anexo 4**  
**Hospital Nacional de Jutiapa “Ernestina García Vda. de Recinos”**  
**Trabajo de campo**  
**Año 2017**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo ciclo 2017.

Este Informe General denominado “DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO AL HOSPITAL NACIONAL DE JUTIAPA “ERNESTINA GARCÍA VDA. DE RECINOS” DEL MUNICIPIO DE JUTIAPA, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA, fue elaborado por los siguientes practicantes:

### **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Luis Armando Martínez Cabrera

Yosilin Doneira Ayala Alveño

Imelda Luz María Girón Medrano

### **DOCENTE Y JEFE SUPERVISOR**

Licda. Jackeline Katty Isabel Bran Avalos



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Jutiapa  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Ejercicio Profesional Supervisado