

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN EL  
MUNICIPIO DE SAN JOSÉ PINULA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

**EVELYN MARÍA MERCEDES MALDONADO VILLELA DE MARTÍNEZ**

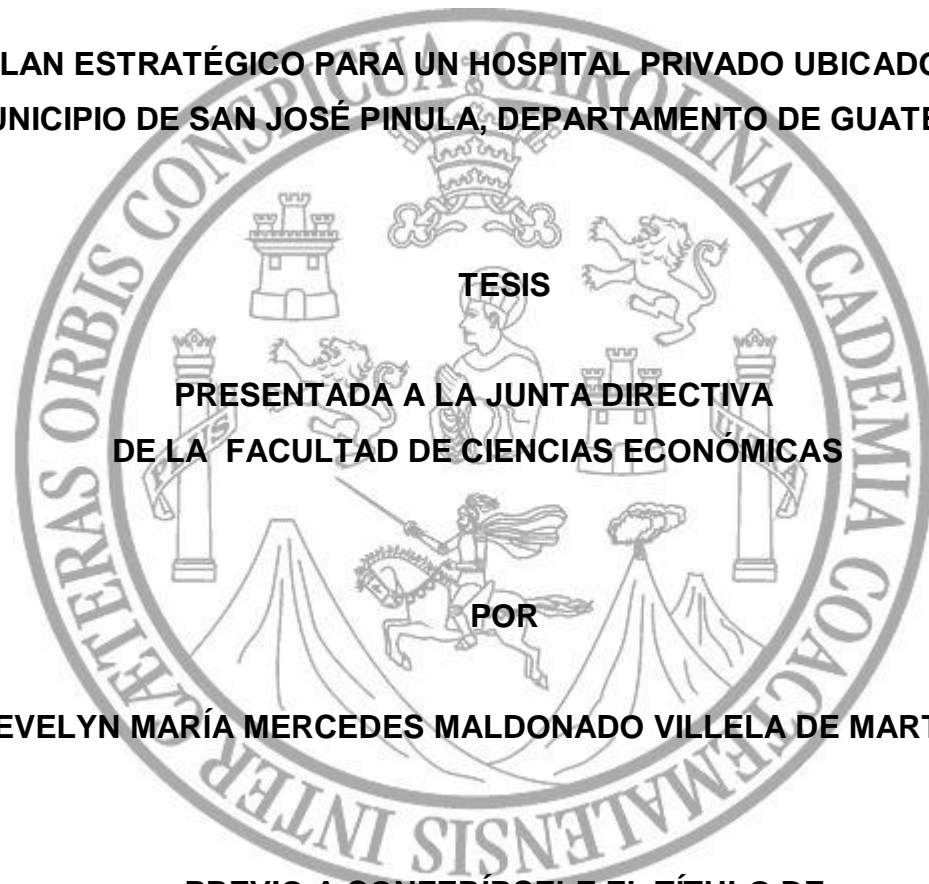


**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2012**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN EL  
MUNICIPIO DE SAN JOSÉ PINULA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**



**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**EVELYN MARÍA MERCEDES MALDONADO VILLELA DE MARTÍNEZ**

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2012**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaída Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática – Estadística:	Lic. Víctor Manuel Castro Sosa
Mercadotecnia – Operaciones:	Lic. Edmundo Arturo Gereda Lirrayes
Administración – Finanzas:	Lic. Hugo Rolando Peña Cruz

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretaria:	Licda. Blanca Elizabeth Reyes Vargas
Examinador:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles

Guatemala, 20 de febrero 2012

Licenciado

**JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12

**Estimado Licenciado Secaida:**

Por este medio atentamente le informo que de conformidad con el nombramiento de ese decanato, de fecha doce de abril de dos mil diez, en donde se me designa como Asesor de la estudiante **EVELYN MARÍA MERCEDES MALDONADO VILLELA DE MARTÍNEZ**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"PLAN ESTRATÉGICO PARA UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ PINULA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, procedí a revisar el contenido de dicho estudio, comprobando que el mismo cumple con las normas y requisitos académicos necesarios.

Por lo tanto, emito el dictamen favorable para que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Colegiado No.1804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTITRES DE AGOSTO DE DOS MIL DOCE.**


Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 14-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 9 de agosto de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACION 32-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de marzo de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ PINULA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **EVELYN MARÍA MERCEDES MALDONADO VILLELA DE MARTÍNEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAR A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES  
DECANO



Smp.

  
Ingrid  
REVISADO

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS: Por su bondad y misericordia en mi vida.
- A MIS PADRES: Marta y Luis por la oportunidad, el sacrificio, esfuerzo y la fe puesta en mí para lograr uno de mis objetivos.
- A MIS ABUELAS: María y Mercedes por su amor y sabios consejos.
- A MIS HERMANOS: Wendy, Alexander, Karolina, Tania y José por su apoyo y comprensión incondicional en el desarrollo de mi vida.
- A MI ESPOSO: José Manuel por su amor y endereza en cada momento.
- A MI HIJA: Sarah María Fernanda fuente de mi inspiración y luz de mis ojos con todo mi amor.
- A MIS COMPAÑEROS: Mario, Carlos, René y Luis por tantos momentos compartidos y su sincera amistad.
- AL HOSPITAL PRIVADO: Por permitirme llevar a cabo el presente estudio en especial al doctor Sergio Vásquez.

A MI ASESOR DE TESIS: Licenciado Ariel Ubaldo De León Maldonado, agradeciendo su apoyo profesional, confianza, sabiduría y dirección en el presente trabajo.

A LA TERNA DE TESIS: Licenciadas Lorena Hernández, Blanca Reyes y Licenciado Jaime Ocampo; por su sabiduría, apoyo moral y académico, observaciones y recomendaciones.

A LA UNIVERSIDAD DE  
SAN CARLOS DE  
GUATEMALA Casa de estudios que me abrió las puertas a la sabiduría y al profesionalismo estará siempre presente en mi vida.

# ÍNDICE

## Página

INTRODUCCIÓN

i

## CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa	1
1.2. Servicios	2
a) Establecimiento de atención para la salud	2
b) Salud	3
1.3. Administración	3
1.4. Proceso administrativo y su función de planeación	4
a) Proceso administrativo	4
b) Planeación	4
1.5. Planeación estratégica	5
1.5.1. Descripción del proceso de planeación estratégica	8
A. Formulación de la estrategia	8
B. Implementación de la estrategia	8
C. Evaluación de la estrategia	9
1.5.2. Elementos del plan estratégico	10
A. Filosofía corporativa	10
1. Misión	11
2. Visión	11
3. Valores	12
B. Análisis FODA	12
1. Análisis del ambiente interno	13
2. Análisis del ambiente externo	14



	<b>Página</b>
3. Matriz FODA	14
C. Establecimiento de objetivos	16
D. Establecimiento de estrategias	17
E. Planes de acción	18
F. Implementación de la estrategia	19
G. Evaluación de la estrategia	19

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ PINULA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

2.1. Metodología de la investigación	21
2.2. Antecedentes	22
2.3. Estructura organizacional	23
2.4. Aspectos legales	35
2.5. Servicios	35
2.6. Competencia	36
2.7. Planeación estratégica	37
a) Misión	41
b) Visión	42
c) Valores	43
2.8. Factores internos y externos	43
2.8.1. Análisis de factores internos	44
1. Fortalezas	44
2. Debilidades	48
2.8.2. Análisis de factores externos	50
1. Oportunidades	50

	<b>Página</b>
2. Amenazas	51
2.9. Análisis y discusión de resultados	54

### **CAPÍTULO III**

## **PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ PINULA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

3.1. Justificación	57
3.2. Objetivos de la propuesta	58
3.3. Filosofía corporativa	58
1) Misión	58
2) Visión	58
3) Valores	59
3.4. Establecimiento de objetivos	60
a) Objetivo general	60
b) Objetivos específicos	60
3.5. Establecimiento de estrategias	61
3.6. Costo estimado de la implementación de las estrategias	147
3.7. Evaluación de las estrategias	149
Conclusiones	151
Recomendaciones	153
Bibliografía	155
Anexos	157

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Plan de acción para establecer y difundir la filosofía corporativa	65
2	Presupuesto para la presentación y difusión de la filosofía corporativa	74
3	Presupuesto para la presentación y difusión de valores	85
4	Presupuesto para la presentación y difusión del reconocimiento del empleado del año	95
5	Presupuesto para reforzar el mensaje de la filosofía corporativa	100
6	Plan de acción para la implementación del manual de organización	123
7	Presupuesto para la presentación y difusión del manual de organización al personal	127
8	Plan de acción para implementar un buzón de quejas, reclamos y sugerencias	130
9	Plan de acción para implementar jornadas médicas	139
10	Proyección de ingresos de las jornadas médicas	140
11	Proyección de costo por radio	141
12	Proyección de costo por televisión	142
13	Proyección de costo por periódico	143
14	Proyección de costo estimado de las jornadas médicas	144
15	Costo de implementación del plan estratégico 2013-2015	147
16	Costo de implementación por estrategia	148

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Proceso de la planeación estratégica	7
2	Matriz FODA	15
3	Organigrama funcional actual	24
4	Organigrama nominal actual	27
5	Motivación del personal al logro de objetivos	40
6	Factores internos y externos	53
7	Matriz FODA de la empresa	62
8	Organigrama nominal propuesto	118

## ÍNDICE DE GUÍAS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Presentación y difusión de la filosofía corporativa	66
2	Presentación y difusión de valores	75
3	Presentación y difusión del reconocimiento del empleado del año	86

## ÍNDICE DE FORMATOS

No.		Página
1	Agenda de trabajo para la presentación y difusión de la filosofía corporativa	73
2	Agenda de trabajo para la presentación y difusión de valores	84
3	Agenda de trabajo para la presentación y difusión del reconocimiento del empleado del año	94
4	Boleta de evaluación para el reconocimiento del empleado del año	96
5	Boleta para evaluar y proponer a la gerencia el empleado del año	97
6	Diploma de reconocimiento del empleado del año	98
7	Agenda de trabajo para reforzar el mensaje de la filosofía corporativa	99
8	Texto para el cuadro de la misión	101
9	Texto para el cuadro de la visión	101
10	Texto para el cuadro de los valores	102
11	En enero volante A Filosofía corporativa	103
12	En febrero volante B ¿Qué es la filosofía corporativa?	104
13	En marzo volante C ¿Cuáles son los elementos de la filosofía corporativa?	105
14	En abril volante D ¿Qué entiendo por misión?	106
15	En mayo volante E ¿Cómo debemos vernos?	107
16	En junio volante F ¿Qué entiendo por valores?	108
17	En julio volante G ¿Cómo trabajo con los valores?	109
18	En agosto volante H ¿Cuáles son los valores que guían mi actuación en el trabajo?	110
19	En septiembre volante I ¿Cómo cultivo los valores a diario?	111

<b>No.</b>		<b>Página</b>
20	En octubre volante J Evaluación de la filosofía de corporativa	112
21	En noviembre volante K Evaluación para el reconocimiento del empleado del año	113
22	Carta de felicitación por aniversario	114
23	Boleta de evaluación de la filosofía corporativa	115
24	Evaluación de la estrategia para establecer y difundir la filosofía corporativa	116
25	Boleta para identificar funciones y definir puestos de trabajo	124
26	Evaluación de la estrategia de implementación del manual de organización	125
27	Agenda de trabajo para la presentación y difusión del manual de organización al personal	126
28	Boleta de quejas, reclamos y sugerencias	131
29	Diseño del buzón de quejas, reclamos y sugerencias	132
30	Control y registro semestral por motivo de queja en el servicio	133
31	Control y registro semestral por motivo de reclamo en el servicio	134
32	Control y registro semestral del buzón de quejas, reclamos y sugerencias	135
33	Evaluación de la estrategia de implementar un buzón de quejas	136
34	Evaluación de la estrategia de implementar un buzón de reclamos	137
35	Evaluación de estrategia de jornadas médicas	145
36	Agenda de trabajo de las jornadas médicas	146
37	Cronograma de actividades	150

## INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es una herramienta administrativa para la toma de decisiones que incluye en su formulación el análisis y la investigación científica; en el cual se materializan todas las acciones que están encaminadas a lograr los objetivos que desea alcanzar la gerencia y con este propósito se expone al hospital privado ubicado en el municipio de San José Pinula, departamento de Guatemala la estructura del presente plan contenido en los siguientes apartados:

Capítulo I marco teórico refiere definiciones relacionadas con empresa, establecimiento de atención para la salud, administración, proceso administrativo, la función de planeación y el proceso de planeación estratégica que servirá de consulta básica en relación a la temática; seguidamente el Capítulo II describe la metodología de la investigación de campo realizada en dos etapas utilizando para la recolección de datos dos instrumentos; el primero un cuestionario de preguntas dirigido a todos los miembros de la organización y el segundo el desarrollo de un taller impartido a los ejecutivos aplicando las técnicas de la entrevista, la observación y lluvia de ideas; con el fin de determinar la situación actual de planeación y en base a los resultados obtenidos de los sujetos investigados se llevó a cabo el análisis de los factores internos y externos en el esquema de la matriz FODA en donde se determinaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno en el que compete para luego diseñar y seleccionar los cursos de acción que le permitirán aprovechar los puntos fuertes y eliminar los puntos débiles los cuales se muestran en el Capítulo III.

El plan estratégico formulado plasma la misión, visión, valores y objetivos; así como las estrategias seleccionadas, definidas y detalladas en los planes de acción para su implementación y evaluación que ayudarán a mejorar las



deficiencias encontradas lo que le permitirá a la empresa aprovechar sus capacidades y optimizar sus recursos para su buen desempeño organizacional.

Al final se plantean las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación se detallan los conceptos, definiciones, elementos y términos que permitirán una mejor comprensión y análisis de la investigación en relación al tema de planeación estratégica.

#### **1.1. Empresa**

“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. (7:4)

Es una entidad reconocida socialmente que administra los recursos para cumplir con sus fines sean éstos de lucro o no produciendo bienes o servicios para satisfacer la demanda de un determinado mercado.

De acuerdo al tipo de actividad que emprenden pueden ser comerciales, industriales o de servicios; según los fines que persiguen lucrativas o sociales y para estar legalmente registradas se constituyen como empresas individuales o sociedades.

Por lo que toda empresa para saber administrarse y emprender el camino al éxito organizacional debe saber a que tipo de actividad se dedica, cuáles son sus fines y cómo esta legalmente constituida.

## **1.2. Servicios**

“Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.” (5:4)

Toda empresa que se dedica a los servicios debe tener en cuenta principalmente la naturaleza intangible del servicio por lo que debe desarrollar un conjunto de tareas y esfuerzos planificados con el fin de satisfacer las necesidades, exigencias y expectativas de los clientes logrando con ello que el servicio que ofrecen sea percibido y aceptado por el mercado.

Para comprender la actividad productiva a la que se dedica dicha empresa y los servicios que ofrece a los clientes es importante saber el significado de la siguiente terminología.

### **a) Establecimiento de atención para la salud**

“Son los establecimientos de asistencia privada, establecidos con fines de lucro y que pueden pertenecer a persona natural o jurídica.” (4:2)

En Guatemala las entidades autorizadas por el Estado que proveen el servicio de salud adquieren dos categorías públicas y privadas.

Para fines del presente análisis se entenderá por servicio de salud privado el establecimiento autorizado por el Estado con fines de lucro y con personalidad jurídica que ofrece y proporciona a la población diversidad de servicios en lo que se refiere a salud como diagnóstico de enfermedades, tratamiento, recuperación y rehabilitación de pacientes.

## **b) Salud**

“La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. (6:100)

Por lo que una empresa que se dedica a la prestación de servicios de salud debe comprender que la salud no solo es el diagnóstico y tratamiento de enfermedades es un mercado de oportunidades porque permite generar un valor agregado a los clientes por la diversidad de productos, servicios y tipo de atención que puede satisfacer.

### **1.3. Administración**

“El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.” (1:10)

Es el desarrollo lógico y ordenado de actividades que busca optimizar los recursos para alcanzar los objetivos de la empresa.

Aplica a todo tipo de empresas indistintamente si son públicas o privadas, tiene la habilidad de obtener el máximo beneficio de los recursos; es decir prevé situaciones futuras de lo que quiere lograr y cómo lo hará, aprovechando en forma adecuada los recursos disponibles y ejecutando las actividades planeadas con el fin de cumplir los objetivos fijados.

#### **1.4. Proceso administrativo y su función de planeación**

La mayoría de gerentes hoy en día utilizan el proceso administrativo debido a la secuencia lógica y ordenada de las etapas que permiten obtener un mejor aprovechamiento de esfuerzos y recursos para la toma de decisiones.

Tiene como elemento fundamental la planeación; pues antes de iniciar cualquier acción administrativa sin el cumplimiento previo de ésta función no se tendrían actividades que organizar, ejecutar, dirigir y controlar para lograr los resultados que desea alcanzar cualquier empresa.

##### **a) Proceso administrativo**

“Es una serie de elementos o funciones secuenciales a través de las cuales se manifiesta la administración, y cuyo propósito fundamental está dado por el logro de objetivos.” (1:10)

Es una serie secuencial y ordenada de etapas de planeación, organización, dirección y control por medio de la cual se expresa la administración con el fin de optimizar los recursos y alcanzar los objetivos empresariales.

Por lo que en el presente análisis se desarrollará solo la función de planeación.

##### **b) Planeación**

“El proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.” (3:5)

Es la que permite a una organización determinar actividades para prevenir acciones presentes y prever situaciones para el logro de los objetivos fijados.

Existen diferentes tipos de planeación organizacional y dependiendo su orientación puede ser: operativa, táctica, normativa y estratégica; en particular se aplicara la función administrativa de planeación estratégica.

### **1.5. Planeación estratégica**

"El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo."(3:5)

Es un plan o proceso mediante el cual los miembros de una organización, dirigen y determinan actividades necesarias para tomar decisiones que en el futuro ayudarán al logro de objetivos establecidos.

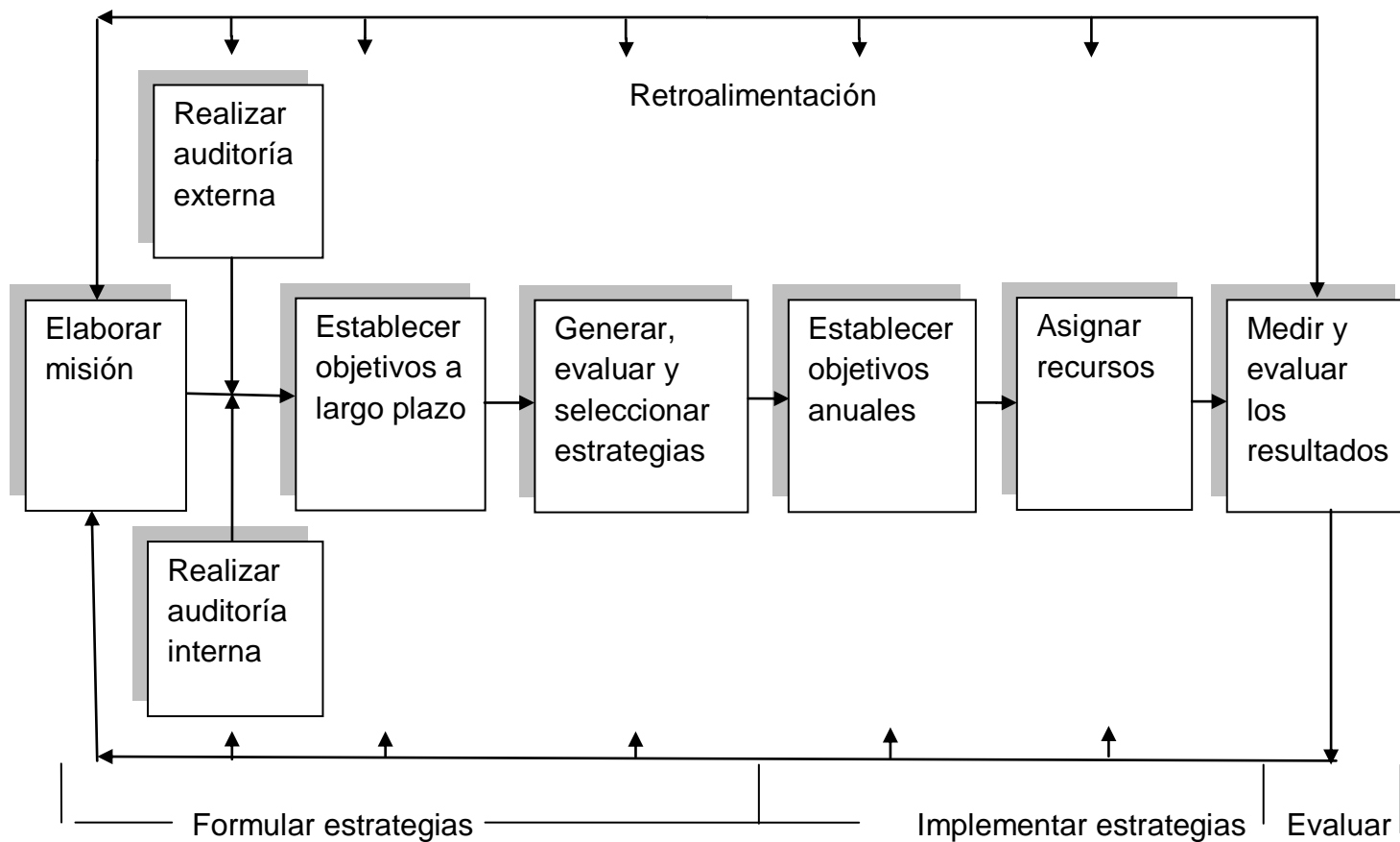
Una empresa necesita planear para lograr ser competitiva, por medio de un proceso de planeación se toman las decisiones adecuadas para elegir los cursos de acción a seguir y decidir anticipadamente que se hará en el futuro, cuándo y cómo; formando así el cimiento para minimizar el riesgo y la improvisación y con ello optimizar el tiempo y los recursos para cumplir los objetivos fijados; lo que al aplicarlo a la empresa le dará un mejor desempeño organizacional como prosperidad al negocio.

Con la planeación estratégica la empresa tendrá la guía técnica para definir las actividades a realizar en el futuro, que le permitirán anticiparse y prepararse para que los cambios del entorno en el que activa no afecten los objetivos fijados, además le servirá de control para evaluar los resultados obtenidos; lo anterior se

tendrá en cuenta para elaborar y proponer un plan estratégico específico para la unidad de análisis de la investigación.

A continuación se muestra la gráfica y la descripción de las fases del proceso.

**Gráfica 1**  
**Proceso de planeación estratégica**



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, David R. Fred, México 1997. Prentice Hall. Pág.15



### **1.5.1. Descripción del proceso de planeación estratégica**

A continuación se describe las tres etapas que se deben considerar en un proceso de planeación estratégica y su aplicación a un plan estratégico:

#### **A. Formulación de la estrategia**

“Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirá.” (5:2)

Se fundamenta en tres actividades, elaboración de la misión, realizar auditoria interna y externa, así como generar, evaluar y seleccionar estrategias.

Por lo que para elaborar un plan estratégico para una empresa se debe primero formular la misión, visión y valores; segundo realizar el análisis FODA que implica examinar el ambiente interno y externo esquematizado en una matriz en donde se relacionan los factores internos y externos del negocio para luego generar y seleccionar en base a los resultados obtenidos cuatro tipos de estrategias (FO, DO, FA, DA) y posteriormente fijar los objetivos y los cursos de acción a seguir.

#### **B. Implementación de la estrategia**

“Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas.” (5:2)

La ejecución de las estrategias deriva en tres actividades básicas: fijar metas y asignar recursos; contempla la delegación de tareas para promover los objetivos y recabar datos para retroalimentar el proceso, siendo estas las tareas que se detallan en los planes de acción.

Una empresa debe ejecutar los objetivos y poner en marcha los planes de acción diseñados en un plan estratégico para lograr el éxito deseado.

En el plan de acción están inmersos las metas, los objetivos anuales, la delegación de tareas, la asignación de tiempo y de recursos necesarios con el fin de lograr la estrategia.

### **C. Evaluación de la estrategia**

“Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no está funcionando bien determinadas estrategias, la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para saber esta información.” (5:2)

La evaluación de la estrategia requiere de tres actividades principales:

1. Revisar y analizar los factores internos y externos de las estrategias actuales debido a los cambios continuos del ambiente.
2. Medir el desempeño organizacional al evaluar en base a los resultados logrados y los planificados.
3. En relación a los resultados obtenidos en la medición del desempeño organizacional se verifica el cumplimiento de las estrategias; en caso contrario deberá aplicar las medidas correctivas para asegurar la continuidad del plan.

Toda empresa no solo debe implementar las estrategias debe medir y evaluar los resultados obtenidos en relación con lo planificado y aplicar medidas correctivas para garantizar su futuro.

### **1.5.2. Elementos del plan estratégico**

Los elementos estructurales del plan son: a) los filosóficos integrados por la definición de la misión, visión y valores; b) los analíticos con el análisis FODA del ambiente interno y externo; c) los de ejecución como lo son los objetivos, las estrategias y los planes de acción; y por último d) el elemento de la evaluación que implica el control y seguimiento de las estrategias; todos éstos pasos secuenciales e interrelacionados son los que conforman un exitoso plan.

En continuidad se presentan los elementos de planeación estratégica.

#### **A. Filosofía corporativa**

“Esta conformada por los principios corporativos, la visión, la misión, los objetivos y metas de la organización.” (8:55)

La filosofía corporativa constituye la imagen de lo que la institución quiere ser y esta integrada por la misión, visión, valores, objetivos y metas.

Es necesario que toda organización desarrolle su propia filosofía la cual debe contener una declaración de la misión, visión, valores y objetivos que determinen su personalidad e identidad y la distinguen de las otras compañías.

Para llevarla a cabo la empresa necesita realizar una investigación que permita obtener información en relación a la misión que desea cumplir, la visión de lo que desea ser y los valores que la identifican de las demás empresas con características similares.

## **1. Misión**

“La declaración de la misión debe hacer que la mayoría de los miembros de una organización se sientan involucrados y estimulados.” (3:226)

Es el marco de referencia o enunciado claro y breve que justifica la razón de ser o existencia de lo que es y a partir de la cual se toman las decisiones o acciones que guían hacia lo que desea llegar hacer la institución.

“Al formular su declaración de la misión, una organización debe responder a cuatro preguntas fundamentales: 1. ¿Qué función desempeña? 2. ¿Para quién desempeña esta función la compañía? 3. ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función? 4. ¿Por qué existe esta compañía?” (3:198)

Para redactar la misión de una empresa es necesario responder a las cuatro preguntas mencionadas anteriormente y con ello se podrá conocer el servicio que ofrece, el mercado al que sirve, como lo hace o logra sus metas y el propósito o beneficio que realiza al existir que la distinguen e identifican de las demás organizaciones.

## **2. Visión**

“Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser?” (2:56)

Es la imagen futura por escrito del ideal que desea ser la empresa en un determinado tiempo, que generará entusiasmo, compromiso e iniciativa en todos los miembros de la organización.

Para conocer hacia dónde se dirige y qué desea ser en el futuro una empresa debe plantear las siguientes dos interrogantes:

1. ¿Qué desea ser en el futuro?
2. ¿Cuál es su compromiso para lograrlo?

### **3. Valores**

“Todas las decisiones de negocios se basan en valores.” (3:194)

Los valores son el fundamento de la cultura porque son base para la toma de decisiones, son la guía de las acciones que se realizan, promueven la motivación en el personal y generan una ventaja competitiva en los clientes porque son exclusivos de la empresa.

Al identificar y establecer los valores la empresa adquirirá identidad y tendrá la guía de referencia para orientar el comportamiento de los trabajadores que en el futuro se traducirán en el reflejo de la imagen de la empresa logrando con ello alcanzar el éxito organizacional y los objetivos fijados.

### **B. Análisis FODA**

“El análisis FODA constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio.” (3:31)

Es una herramienta sencilla que consiste en evaluar los aspectos fuertes y débiles que permiten diagnosticar la situación interna y externa de la compañía.

Con el análisis FODA sigla en español que representa los cuatro factores fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se puede conocer y analizar la realidad interna y externa, con el fin de identificar los problemas existentes y de esta forma determinar el mejor camino que conduzca a la situación deseada del negocio.

### **1. Análisis del ambiente interno**

“Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital por ende la administración estratégica. Las fuerzas y debilidades se establecen en relación con la competencia y se pueden determinar en comparación con los objetivos propios de la empresa.” (2:10)

Las fortalezas y debilidades son todos aquellos aspectos internos controlables para una organización que la limitan o le dan la capacidad para resistir a sus competidores.

Al conocer las fortalezas la entidad tendrá la capacidad de generar una ventaja competitiva frente a la competencia y al identificar sus debilidades podrá resolver los problemas internos que una vez solucionados le permitirán mejorar su desempeño.

## **2. Análisis del ambiente externo**

“Las amenazas y oportunidades externas se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.” (2:9)

Las amenazas y oportunidades externas son todos aquellos hechos o sucesos económicos, legales, sociales, políticos, tecnológicos y competitivos que se presentan en el ambiente y que guardan relación con el negocio.

Toda empresa debe identificar aquellos eventos del ambiente que puedan representar un problema serio en el futuro de la organización y deberá tomar acciones efectivas para tratar de resolverlos; lo que al hacerlo facilitará alcanzar los objetivos y anticiparse a las situaciones que podrían afectar su progreso.

Al determinar las oportunidades del entorno la compañía podrá aprovechar las capacidades que posee para lograr ser competitiva.

## **3. Matriz FODA**

“Es un instrumento de ajuste que observa el ambiente interno y externo importante para la toma de decisiones que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.” (2:200)

**Gráfica 2  
Matriz FODA**

Factores internos  Factores externos	Fortalezas - F	Debilidades - D
	Anotar las fuerzas	Anotar las debilidades
Oportunidades - O	Estrategias – FO	Estrategias – DO
Anotar las oportunidades	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas – A	Estrategias – FA	Estrategias – DA
Anotar las amenazas	Usar las fuerzas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, David R. Fred, México 1997. Prentice Hall. Pág. 201

Es una matriz que permite identificar y analizar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran en el ambiente que al combinar o relacionar los factores internos y externos ayuda a tomar decisiones para formular las siguientes cuatro tipos de estrategias que servirán para elaborar el plan.



Las estrategias (FO) de fortalezas y oportunidades consisten en utilizar las capacidades de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades que se le presentan.

Las estrategias (DO) de debilidades y oportunidades tratan de reducir las debilidades y aprovechar las oportunidades externas que motiven el desarrollo de la organización.

Las estrategias (FA) de fortalezas y amenazas usan las fuerzas internas para hacerle frente a las amenazas del ambiente.

Las estrategias (DA) de debilidades y amenazas están orientadas a reducir debilidades internas y a evitar amenazas externas para lograr efectivamente los objetivos.

### **C. Establecimiento de objetivos**

“Los resultados específicos, que pretende alcanzar la organización por medio del cumplimiento de la misión básica.” (2:10)

Son propósitos que guían y facilitan la toma de decisiones además orientan la formulación de estrategias y describe el camino a seguir para lograr la misión; responden a preguntas como ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo se quiere lograr?; así también éstos pueden ser a corto y largo plazo.

Los objetivos a largo plazo se lograrán a través de cumplir con la misión.

“Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo, para lograr los objetivos a largo plazo.” (2:11)

En relación a lo anterior se puede decir que un objetivo esta conformado por varias metas trazadas en períodos de tiempo breves que al lograrse forman el gran objetivo.

Las metas son la secuencia de pasos que se deben seguir y poner en marcha para alcanzar el objetivo.

Los objetivos fijados deben ser claros, realistas y medibles que le permitan a la empresa medir y evaluar el logro de lo alcanzado; debiendo la dirección informar a los miembros los resultados obtenidos y lo que aun no se ha concretado.

Los objetivos de la empresa los decide la gerencia por lo que se investigará sobre los resultados que espera alcanzar o lograr para cumplir la misión.

#### **D. Establecimiento de estrategias**

“Son un medio para alcanzar objetivos a largo plazo.” (2:11)

Las estrategias son las acciones o decisiones a seguir para lograr los objetivos y cumplir la misión, es el medio de ¿Cómo lograrlo? muestra el camino a seguir.

Al formular y establecer las estrategias las empresas tendrán la guía que muestra la secuencia de acciones a seguir para alcanzar los objetivos que desean y aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Los aspectos internos y externos del ambiente en que compite la empresa cambian constantes por lo que las estrategias para su éxito requieren: selección, implementación y evaluación.

Para generar, evaluar y seleccionar las estrategias; en la investigación se aplicará el análisis FODA.

### **E. Planes de acción**

Una vez seleccionadas las estrategias se deben elaborar los planes de acción que contienen el detalle de las secuencias de tareas a realizar para cumplir con la estrategia y alcanzar el objetivo que responden a preguntas como:

- a) ¿Qué? Objetivo y meta
- b) ¿Cómo? Son las actividades
- c) ¿Quién? Responsable de realizar dichas tareas
- d) ¿Cuándo? Tiempo o plazo a realizar cada actividad
- e) ¿Cuánto? Costo estimado por ejecutar o presupuesto

Los planes de acción reflejan dos tipos de estrategias las primeras son las estrategias funcionales y operativas que ayudan a eliminar las debilidades y mejoran el desempeño actual de la organización, así también facilitan la toma de decisiones y las segundas son la estrategias de negocios que permiten dar una ventaja competitiva a la empresa al utilizar las capacidades con que cuenta y aprovechar las oportunidades que se le presentan en el ambiente.

Además contribuyen a la evaluación y seguimiento de las estrategias.

Es importante que cada plan sea congruente con la misión, valores y los objetivos, para establecer si las acciones propuestas son consistentes con lo que la organización ha manifestado que desea ser.

## **F. Implementación de la estrategia**

“Implementar significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas.” (2:6)

Requiere de un esfuerzo y empeño del personal, así como del compromiso de la gerencia de motivar a los empleados y entusiasmarlos para poner en marcha las estrategias formuladas y así alcanzar los objetivos.

La empresa debe aplicar las estrategias con el propósito de cumplir con la misión; es por ello que necesita involucrar al personal en la ejecución de los planes de acción en donde se definen la secuencia de tareas, los recursos necesarios y los responsables para ejecutar los mismos.

## **G. Evaluación de la estrategia**

El control de la ejecución de la estrategia y su seguimiento implica realizar todas las actividades necesarias con el fin de asegurar que los resultados obtenidos correspondan a los planeados.

Toda empresa debe aplicar un control a las estrategias formuladas y a lo ejecutado, revisando que las actividades se están realizando de acuerdo a lo planificado; de esta forma podrá medir y evaluar los resultados en el cumplimiento de la misión y el logro de objetivos; de no lograrlo deberá tomar acciones correctivas para continuar con el curso del plan estratégico.



## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ PINULA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Para dar a conocer la situación actual de la empresa el presente capítulo expone la metodología y el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo a través de dos instrumentos; un cuestionario dirigido a toda la organización y un taller impartido a la gerencia, aplicando las técnicas de la entrevista y la observación; con el objeto de reunir y comparar los datos proporcionados por ambos y de esta manera obtener información más objetiva.

#### **2.1. Metodología de la investigación**

Se realizó una investigación de campo basada en el desarrollado de dos etapas para la recolección de datos; utilizando como criterio de selección de la población el censo, la cual estuvo integrada por treinta trabajadores del nivel administrativo y operativo.

En la primera fase se llevo a cabo un censo entrevistando a los colaboradores de la empresa empleando un cuestionario de siete preguntas dicotómicas y una de selección múltiple, orientado a identificar y analizar los elementos actuales de planeación aplicados por la empresa (misión, visión, valores y objetivos); además se indagó sobre la existencia de manuales para saber sobre la formalidad de los procesos y las funciones de la organización y de la misma forma se concluyó esta parte.

La segunda etapa consistió en un taller dirigido únicamente a los ejecutivos que cumplen la función de dirección integrado por tres participantes el gerente general, el sub gerente y el jefe de médicos empleando la técnica de la entrevista, la observación y lluvia de ideas para recabar información sobre la filosofía corporativa y para detectar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio en el que operan; también se entrevistó al gerente general para obtener datos sobre la fundación, organización, aspectos legales, servicios que ofrece y la planeación actual; logrando de esta manera unificar criterios y opiniones del conocimiento de la gerencia en relación a la temática.

Con la información anterior se realizó un análisis de resultados y una síntesis de las opiniones de la gerencia; en base a ésta información se determinó la situación actual la cual se describe a continuación.

## **2.2. Antecedentes**

El hospital privado se encuentra localizado en la calzada principal del municipio de San José Pinula, departamento de Guatemala, según fuentes entrevistadas empezó a operar en febrero del 2005 con dieciocho personas, contando con diez camas, área de sala cuna, dos salas de operaciones, laboratorio clínico, video laparoscopía, ultrasonido y rayos X.

En el mes de octubre de ese mismo año inició la fase de remodelación, habilitando una nueva sala de emergencia y en septiembre de 2009 empezó a operar un centro de información y atención al cliente para atender cualquier consulta sobre los precios y servicios del hospital.

A partir del 2006 empezó a trabajar con compañías de seguros entre las que se pueden mencionar: El Roble, Panamericana, Agromercantil, Aseguradora Mundial, Aseguradora General, La Seguridad de Centroamérica, Seguros Universales, G & T; además de trabajar con médicos especialistas; independientemente del médico general para ofrecer diversidad de atención en el servicio.

Actualmente dispone de un edificio y de los siguientes recursos físicos: un laboratorio, área de rayos X, un parqueo, tres ambientes para atender las emergencias, un elevador para el traslado de pacientes, dos salas de operaciones; un equipo móvil para adaptarse a cualquier tipo de cirugía y en el área de hospitalización presta atención las veinticuatro horas del día con habitaciones: privadas, semi-privadas y colectivas; dispone de doce camas y cuenta con un total de treinta empleados seleccionados según su profesionalidad y experiencia.

### **2.3. Estructura organizacional**

Según la información obtenida en el estudio no existe ningún documento formal en donde figuren la misión, visión y la estructura organizacional; aun así funciona con las siguientes unidades administrativas:

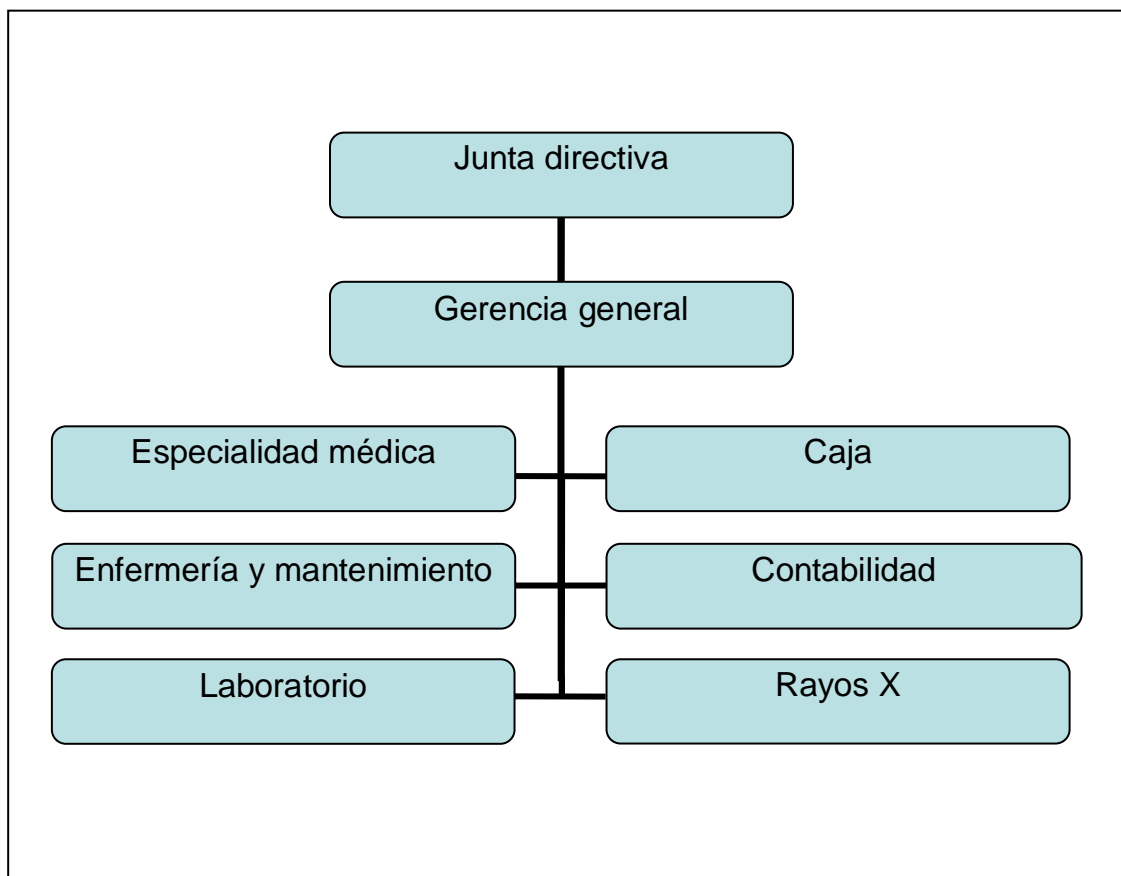
- a) Junta directiva
- b) Gerencia general
- c) Especialidad médica
- d) Caja
- e) Enfermería y mantenimiento
- f) Contabilidad
- g) Laboratorio



h) Rayos X

En seguida se presenta el organigrama funcional elaborado de acuerdo a la información recabada de las entrevistas y se describen las actuales funciones; con las que opera empíricamente.

**Gráfica 3**  
**Organigrama funcional actual**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

#### **a) Junta directiva**

Es la máxima autoridad jerárquicamente, le corresponde la dirección y toma de decisiones de todas las operaciones o actividades que se aprueban, norman y se ejecutan en la organización; esta integrada por: un director general, un sub director, un vocal y un secretario; todos son socios de la empresa a excepción del secretario.

Actualmente el gerente general es el responsable administrativamente y jurídicamente de la entidad y funge como secretario en las reuniones de la junta directiva con voz sin voto.

#### **b) Gerencia general**

Es la unidad administrativa de dirección que ejecuta todas las actividades de la organización para cumplir con los objetivos fijados.

#### **c) Especialidad médica**

Corresponde a esta unidad todas las diferentes actividades de atención especializada en salud que ofrece el hospital privado.

#### **d) Caja**

Ejecuta todas las actividades de información y orientación al cliente sobre el precio y pago de los servicios; además le corresponde la recepción, entrega y resguardo del efectivo u otro documento de respaldo por el pago de los servicios prestados.

#### **e) Enfermería y mantenimiento**

Unidad administrativa que organiza, controla, mejora las condiciones asistenciales e higiénicas de los ambientes del hospital con el propósito de mejorar la estancia y proteger la seguridad de los pacientes.

#### **f) Contabilidad**

Es la unidad administrativa responsable de lograr con que se cuenten en forma oportuna de los recursos humanos, financieros y económicos necesarios para el cumplimiento de las funciones y objetivos propuestos de la empresa.

#### **g) Laboratorio**

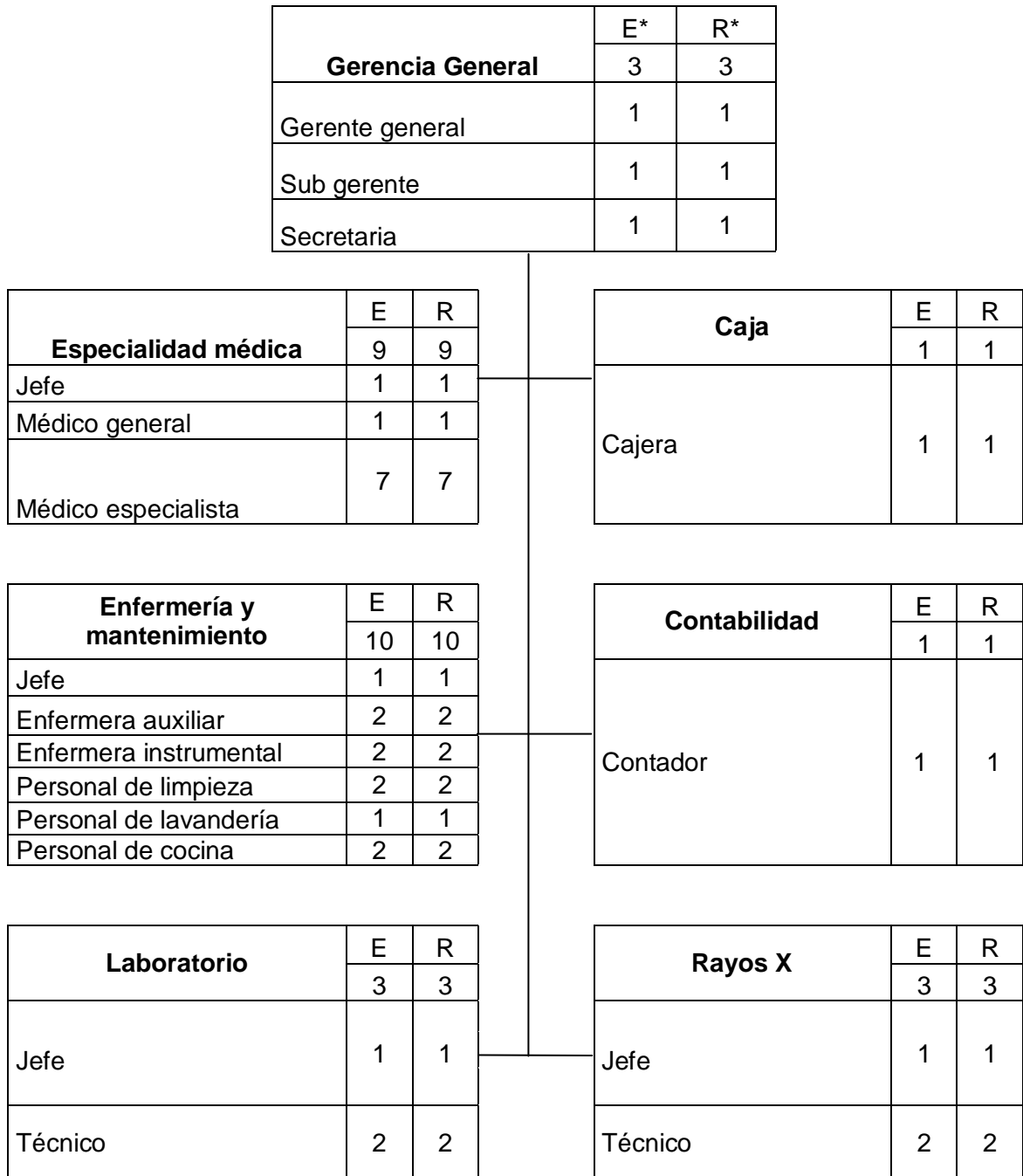
Unidad de apoyo que tiene el manejo y control de suministros e insumos y equipo tecnológico necesario para la realización de exámenes de los pacientes.

#### **h) Rayos X**

Unidad a cargo de realizar tareas asistenciales utilizando el equipo de rayos X con el fin de detectar enfermedades o lesiones que sirva de apoyo a los médicos para el diagnóstico de los pacientes.

A continuación se presenta el organigrama nominal elaborado de acuerdo a la información recabada de las entrevistas y se describen los puestos de trabajo existentes con los cuales opera empíricamente la organización:

**Gráfica 4**  
**Organigrama nominal actual**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) E= Existencia R= Requerido

### **a) Gerente general**

El puesto lo ocupa el gerente general quien ejecuta todas las decisiones, políticas y disposiciones dictadas por la junta directiva, le corresponde planear, administrar, dirigir toda la empresa y tiene la representación legal de la misma.

Reporta y es el responsable ante la junta directiva. Tiene bajo su mando a todo el personal, se relaciona con los miembros de la junta directiva, pacientes y usuarios; delega y coordina con los jefes de las demás unidades administrativas.

Actualmente no existe un documento en donde figuren sus funciones y atribuciones.

### **b) Sub gerente**

El sub gerente es quien representa al gerente general en su ausencia, reporta a la gerencia general y a la junta directiva; le compete elaborar y revisar presupuestos, contratar personal, realizar la programación de las jornadas médicas y medios publicitarios; se encarga de las solicitudes y aprobación de las cotizaciones de los insumos y suministros necesarios para operatividad del hospital; además supervisa el área operativa y administrativa.

Existe duplicidad de mando, funciones e incongruencias en la toma de decisiones debido ha que realiza actividades propias del gerente como también algunas del contador de la empresa como lo son la elaboración presupuestos, contratación del personal y solicitudes de insumos y suministros; lo que dificulta el logro de objetivos y el buen desempeño.

### **c) Secretaria**

Realiza todas las actividades de tipo secretarial, recepción, manejo de correspondencia, archivo, redacción de memoradum u otros documentos, asiste al gerente general, al sub gerente y a la junta directiva; recibe y realiza llamadas telefónicas, atiende clientes, concerta citas; lleva y actualiza la agenda de la gerencia general.

Reporta al gerente general y al sub gerente, no tiene subalternos y guarda relación con los clientes, pacientes y coordina con los demás jefes de las unidades administrativas.

### **d) Jefe de especialidad médica**

Entre las funciones que le corresponde están dirigir, supervisar, coordinar, evaluar el funcionamiento de los servicios que ofrece la entidad y el personal médico especialista; así como proponer las medidas para el buen funcionamiento de los servicios.

Depende directamente del gerente general, tiene bajo su dependencia a todos los médicos; asume las funciones que se le asigne.

### **e) Médico general**

Le corresponde realizar el diagnóstico e historial clínico familiar del paciente de riesgo debiendo considerar factores demográficos, higiénicos, económicos y epidémicos del lugar.

Realiza actividades de promoción, prevención y de protección a la salud.

Reporta directamente al jefe de especialidad médica; no tiene subalternos se relaciona con el cliente interno y externo.

**f) Médico especialista**

Realiza consulta médica, elabora historial clínico y de diagnósticos preventivo y curativo del paciente de acuerdo a la especialidad que le corresponda (pediatría, ginecología, ortopedia entre otros); aplicando los procedimientos y cumpliendo con las normas de seguridad de asistencia médica; además participa en las jornadas médicas.

Reporta directamente al jefe de especialidad médica; no tiene subalternos se relaciona con el cliente interno y externo.

**g) Jefe de enfermería y mantenimiento**

Organiza, dirige, controla, evalúa y mejora las actividades técnico asistenciales e higiénicas del personal; propone al gerente general y al sub gerente las medidas que considera oportunas para mejorar y garantizar el buen funcionamiento del equipo y servicio para proteger la seguridad del paciente.

Vela por cumplir con las normas, reglamentos, procedimientos y disposiciones vigentes.

Depende y reporta al gerente general y sub gerente; están bajo su mando todas las enfermeras, personal de limpieza, lavandería y cocina; tiene relación de coordinación con las demás unidades administrativas; se relaciona con los pacientes y familiares.

#### **h) Enfermera auxiliar**

Ejecuta las tareas auxiliares de enfermería de acuerdo a las instrucciones que reciben del jefe de enfermería y las indicaciones prescritas por los médicos en las recetas.

Ayuda al enfermo a comer, administrar medicamentos; mantiene limpia y ordenada el área de trabajo debiendo cumplir y velar por las normas mínimas de seguridad e higiene en el servicio.

#### **i) Enfermera instrumental**

Realiza actividades técnicas de acuerdo a las indicaciones del jefe de enfermería y los médicos profesionales.

Lleva a cabo la limpieza del paciente con el fin de brindar comodidad durante la estancia en el hospital, ejecuta actividades de desinfección de pacientes, equipos, suministros de acuerdo a las normas de seguridad; también asisten al médico en la realización de algunos procedimientos.

Dependen directamente del jefe de enfermería quien asigna las tareas a realizar durante el turno.

#### **j) Personal de limpieza**

Le corresponde mantener limpios todos los servicios desde limpiar lavaderos, duchas, techos, ventanas, baños entre otros; así como cuidar el buen funcionamiento y uso adecuado de los materiales, equipos, suministros y enseres.



Reporta al jefe de enfermería, no tiene subalterno se relaciona con el cliente interno y externo.

#### **k) Personal de lavandería**

Ejecuta las tareas del lavado de la ropa de hospitalización como cubrecamas, fundas, sábanas; incluye las prendas de vestir del personal que labora; chaquetas, pantalones, batas necesarias para realizar las diferentes tareas.

Reporta al jefe de enfermería, no tiene subalterno se relacionan con el cliente interno y externo.

#### **l) Personal de cocina**

Es el encargado de recibir, almacenar, inventariar los suministros; así como cocinar los alimentos cumpliendo con las normas de nutrición y dieta e higiene que norme el hospital para los pacientes; reporta al jefe de enfermería, no tiene subalternos se relaciona con el cliente interno y externo.

#### **m) Jefe de laboratorio**

Tiene a su cargo los técnicos de laboratorio y el inventario, manejo y control de suministros y materiales; como también de la limpieza y mantenimiento del equipo necesario para la realización de los exámenes; además vela por la correcta obtención de muestras, manipulación y ejecución de los procedimientos técnicos y de control para obtenerlas; así como su almacenamiento, archivo y registro de resultados.

#### **n) Técnico de laboratorio**

Recoge, identifica y prepara las muestras para realizar el estudio técnico, interpretando y analizando los resultados para que sirvan de diagnóstico clínico en la investigación, tratamiento, rehabilitación de pacientes; se encuentra bajo el control y supervisión del jefe de laboratorio cumpliendo las normas de seguridad necesarias.

Reporta directamente al jefe de laboratorio.

#### **ñ) Jefe de rayos X**

Planea, organiza, dirige, supervisa las actividades operativas administrativas y asistenciales de la unidad de rayos X; tiene a su cargo los técnicos de rayos X, depende y reporta a la gerencia general y al sub gerente.

#### **o) Técnico de rayos X**

Es el encargado de manipular el equipo de rayos X con el propósito de encontrar lesiones u hallazgos de enfermedades para ayudar al médico a diagnosticar la condición de salud del paciente; reporta directamente al jefe de rayos X.

#### **p) Cajera**

Se encarga del cobro de los servicios prestados y da atención e información a los clientes de los precios de los servicios como también asesora en el trámite y llenado de formularios de seguro en el caso de pacientes asegurados.

Se relaciona con clientes internos y externos reporta al gerente general y sub gerente y como también al contador; coordina y traslada información a los jefes de las demás unidades administrativas respecto al servicio al cliente.

#### **q) Contador**

Cuenta con un contador quien se encarga de llevar el control y registro contable de la empresa, elabora y asiste al sub gerente y al gerente general en cuanto a las decisiones que se toman respecto al presupuesto de gastos e ingresos, análisis de estados e indicadores financieros y flujo de caja; le corresponde además el pago de proveedores, planilla e emisión de certificados de trabajo, contratar personal; verificar el arqueo de caja.

Reporta al gerente general, al sub gerente y coordina con los demás jefes de las unidades administrativas, no tiene a su cargo ningún subalterno.

Derivado de la información anterior se puede observar que en este puesto existe duplicidad de funciones y de mando en relación a que el sub gerente también elabora presupuestos, contrata personal y guarda relación estrecha con las tareas de corte de caja que realiza la cajera.

Por lo que se determina que actualmente la empresa realiza sus actividades en forma empírica desorganizada; no teniendo definidas y claras las atribuciones que le corresponde a cada puesto de trabajo lo que implica que las actividades se realicen en forma desordenada, provocando atraso en la ejecución de las labores, duplicidad de funciones y de mando impidiendo con ello el cumplimiento efectivo de los objetivos y el buen desempeño organizacional.

## **2.4. Aspectos legales**

La base legal para la construcción, instalación, ampliación, traslado y funcionamiento del hospital privado, se encuentra fundamentada principalmente en los artículos: 121, 122, 157, 159 del Código de Salud Decreto No. 90-97 de la República de Guatemala, en su contenido permite la creación y funcionamiento de establecimientos privados destinados a la atención y servicio al público previa licencia sanitaria autorizada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; éste Ministerio norma con otras instituciones del sector público y privado el manejo de substancias y materiales peligrosos, desechos hospitalarios, políticas y programas relacionados con la salud.

El Departamento de Regulación, Acreditación y Control de Establecimientos de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es el ente regulador que observa porque se cumplan los requisitos mínimos legales en los establecimientos de atención para la salud que operan en Guatemala.

Entre otras normativas y registros que debe de cumplir se encuentran: el reglamento para el manejo de desechos sólidos hospitalarios, la ley del Impuesto al Valor Agregado IVA, la ley del Impuesto sobre la Renta ISR, Código de comercio por lo que cuenta con patente de comercio y de sociedad anónima, afiliación al IGSS y licencia sanitaria extendida por el Ministerio en mención, para su funcionamiento.

## **2.5. Servicios**

El hospital es un establecimiento de servicio privado con fines lucrativos orientado a proporcionar a los usuarios y pacientes la atención en salud ofreciendo a la demanda los servicios médicos y hospitalarios en: consulta

externa, emergencias, servicio de diagnóstico (incluye: laboratorio, rayos X, ultrasonido, video colonoscopia, entre otros), cirugía y encamamiento también conocido como hospitalización con atención las veinticuatro horas del día.

De acuerdo a la entrevista realizada con el gerente general existe deficiencia en la prestación del servicio de consulta externa derivado de que los médicos no trabajan en horario fijo para la empresa, lo que ha ocasionado demora en listas de espera y en varias ocasiones que los pacientes hayan tenido que esperar hasta una hora, inclusive algunas veces las consultas, reconsultas y evaluaciones se han tenido que reprogramar o cancelar lo que ha generado quejas, clientes insatisfechos, disminución de utilidades y preocupación en los ejecutivos.

Para incrementar las ventas la dirección del hospital ha realizado en algunas ocasiones jornadas médicas de salud en el municipio y en las aldeas cercanas a los municipios de Fraijanes y Palencia, utilizando los medios publicitarios locales.

Además participa en actividades relacionadas con el impacto ambiental, trabaja con la empresa de Ecotermo para la recolección de desechos biológicos y químicos hospitalarios mensualmente y con la entidad Amigos de la Naturaleza recolectando papel y cartón para reciclaje e internamente motiva a los empleados a reutilizar las hojas de papel para fotocopias y apuntes de oficina.

## **2.6 Competencia**

En el entorno competitivo de los negocios que guardan relación con el tipo de servicios que ofrece la empresa, figuran:

- Hospitales de los municipios o departamentos colindantes
- Los centros y puestos de salud
- Clínicas médicas particulares
- Dispensarios
- Eventos católicos
- Farmacias similares
- Laboratorios clínicos

## **2.7. Planeación estratégica**

A continuación se muestran y analizan los resultados de planeación obtenidos en la presente investigación, examinando e interpretando la información recabada en el censo mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos del cuestionario; con el aporte de las opiniones de los colaboradores de la empresa.

Al indagar en relación al conocimiento que tenían los treinta trabajadores de la existencia de una planeación estratégica por escrito el resultado demostró que no existe una planeación como tal; de acuerdo al desconocimiento manifestado por cada uno de los entrevistados incluido lo dicho por el gerente general en la entrevista al indicar que se carecen de planes como de controles formales.

Lo anterior implica que en la práctica los ejecutivos toman las decisiones y ejecutan las actividades en forma improvisada sobre la marcha aplicando un tipo planeación informal.

Todo ello provoca deficiencias en el alcance de objetivos, en los procedimientos e inconsistencias en la toma de decisiones lo que repercute en el ambiente laboral e insatisfacción en el servicio.

En seguida se detallan los resultados de los componentes ideológicos de la planeación estratégica; en otras palabras se averiguó el conocimiento de los miembros de la organización respecto a los elementos de la misión, visión, valores y objetivos obteniendo lo siguiente.

Al investigar si estaba por escrito la misión los entrevistados exteriorizaron que no la conocían; lo que deja claro que el personal ignora o no tiene claro el propósito fundamental de la organización lo que conlleva a deficiencias en los resultados de los objetivos; como también deriva en un inadecuado uso de los recursos e incongruencias en las decisiones y procedimientos en la actividad laboral diaria.

También se preguntó si la empresa tenía por escrito una visión según el resultado obtenido los participantes indicaron que no sabían, lo que ocasiona que el personal trabaje en diferentes direcciones sin ningún rumbo a seguir para cumplir con la misión que la entidad quiere lograr.

En lo referente a los valores los empleados de la entidad mencionaron que no los conocían tampoco sabían si estaban por escrito en algún documento, aduciendo que simplemente enfocaban su trabajo de acuerdo a su experiencia y principios éticos propios; lo que provoca desconocimiento del personal de la orientación filosófica de la dirección lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos.

Respecto al conocimiento de los objetivos los entrevistados contestaron no conocerlos como tampoco se les informa de los resultados alcanzados; esto evidencia que la unidad objeto de estudio no comunica a los colaboradores los resultados obtenidos y los que desea alcanzar.

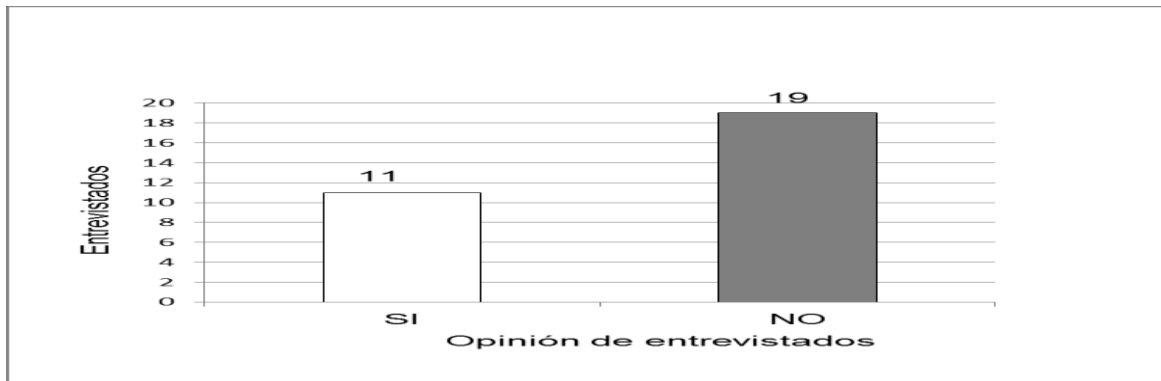
En relación a lo expuesto anteriormente se puede señalar que la empresa no cumple con los elementos fundamentales de planeación estratégica lo que implica desperdicio de tiempo, esfuerzos, recursos en consecuencia la organización carece de una planeación estratégica como tal y por ende toma las decisiones en las actividades administrativas basadas en la improvisación.

Lo que confirma y coincide con lo expresado también por el gerente general en la entrevista realizada en el censo al decir que el personal desconoce la orientación filosófica de la dirección como también se carece de planes en donde figuren estos elementos por lo que incide en el cumplimiento de los objetivos que desea lograr la organización.

También se investigó si los colaboradores se sienten motivados al logro de objetivos que la empresa pretende alcanzar, indicando diecinueve entrevistados que no se les incentiva tampoco se les comunica e informa de los resultados obtenidos.



**Gráfica 5**  
**Motivación del personal al logro de objetivos**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Lo anterior demuestra que existe escasa motivación en el personal para lo que desea lograr la empresa; lo que concuerda con la opinión expresada por el gerente general al indicar la falta de un pensamiento compartido y la poca motivación, comunicación e información entre el personal y la gerencia, lo que ha ocasionado deficiencias en el cumplimiento de objetivos.

Por otra parte en atención a que la organización contribuye a racionalizar los recursos y a lograr los objetivos fijados fue necesario indagar en dónde están plasmados formalmente los procesos, las funciones y deberes de la empresa al preguntar a los colaboradores la existencia de manuales administrativos; obteniendo que el personal y los ejecutivos expresaron no conocer ningún tipo de manual o documento formal en el que se indique la manera de operar, las normas o procedimientos que guíen la actuación en el trabajo, sino que en la mayoría de ocasiones se han transmitido las instrucciones por medio de memorándum.

Todo ello dificulta el buen desempeño administrativo y la asignación de responsabilidades, lo que provoca duplicidad de funciones y atribuciones, inconvenientes en la toma de decisiones y falta de preparación en el personal al realizar la labor diaria y por consiguiente desfavorece el cumplir con los objetivos.

Para complementar la investigación de planeación estratégica luego haber analizado e interpretado los resultados del censo se presenta en seguida la síntesis de las contestaciones recibidas de los ejecutivos en el taller desarrollado que permitió conocer la información para formular los elementos de la misión, visión y valores que desea la gerencia para lograr los objetivos como plataforma previa para formular el plan estratégico.

### **a) Misión**

Información recabada de las respuestas de los participantes a las cuatro preguntas que justifican el propósito fundamental de la empresa que sirvió para elaborar la misión:

#### **1. ¿Qué función desempeña?**

- ✓ Servicio de salud, atención médica y hospitalaria
- ✓ Incluye servicios de diagnóstico

#### **2. ¿Para quién?**

- ✓ A toda la población del municipio de San José Pinula y las demás comunidades cercanas

- ✓ A personas aseguradoras y no aseguradoras

### **3. ¿Cómo lo hace?**

- ✓ Con personal leal, especializado y con experiencia
- ✓ Prestando un servicio adecuado y personalizado con atención las veinticuatro horas del día
- ✓ Con liderazgo y compromiso de la Dirección, involucrando al personal
- ✓ Atrayendo a personas de alto poder adquisitivo de las cercanías al ofrecer un buen servicio con equipo moderno e infraestructura adecuada
- ✓ Atrayendo a la población de escasos recursos empleando jornadas médicas a bajos precios
- ✓ Atrayendo a personas aseguradas al trabajar con las principales aseguradoras del país

### **4. ¿Por qué existe?**

- ✓ Para dar un servicio humano en beneficio de la salud de todas las personas

#### **b) Visión**

Opiniones de los colaboradores a las interrogantes en relación a como visualizan el futuro ideal para la organización; información que ayudó a enunciar la visión.

## **1. ¿Cómo o qué desea ser?**

- ✓ Ser el mejor hospital de San José Pinula, sin perder el sentido humano
- ✓ Extendernos a las demás comunidades cercanas

## **2. ¿Cuál es el compromiso?**

- ✓ Dar un servicio adecuado, innovador alcance de las personas
- ✓ Con personal personalizado, especializado y con experiencia
- ✓ Estar más cerca del cliente

### **c) Valores**

Para identificar los valores de la empresa se empleó la técnica de lluvia de ideas elaborando un listado de valores que incluía los valores escogidos por los ejecutivos y los de mayor preferencia elegidos por el personal en el censo; en base a éste listado la gerencia seleccionó en consenso los que a su juicio formarán el cimiento y refuerzo de la cultura que desean y serán de apoyo para el éxito del plan obteniendo el siguiente resultado: calidad humana, responsabilidad, compromiso, lealtad e innovación.

### **2.8. Factores internos y externos**

Finalmente para concluir la investigación de campo en el taller por medio de la técnica de lluvia de ideas se obtuvo la lista de factores que consideraron e identificaron los ejecutivos como los puntos fuertes y débiles de la empresa, así

como las posibles oportunidades y amenazas más relevantes del ambiente que la rodea.

A continuación se describen los elementos detectados al realizar en la investigación el análisis FODA del ambiente interno y externo de la empresa.

### **2.8.1. Análisis de factores internos**

Al investigar el ambiente interno de la empresa se logró establecer como las principales fortalezas y debilidades las siguientes:

#### **1. Fortalezas (F)**

En relación a las fortalezas se describe seguidamente las capacidades con que cuenta la empresa para hacerle frente a la competencia.

#### **F1. Personal especializado y con experiencia**

Actualmente laboran treinta empleados seleccionados según su profesionalidad y experiencia en diferentes especialidades; proporcionando un nivel superior de servicios personalizados de atención en salud.

Por lo que la entidad cuenta con la capacidad de un equipo humano multidisciplinario y con experiencia para brindar un servicio de atención en salud personalizado y especializado.

## **F2. Dirección comprometida**

Hoy en día la dirección del hospital privado está interesada y comprometida a realizar mejoras en sus operaciones administrativas y operativas, así como contar con una herramienta para la toma de decisiones que le permita enfrentar y anticiparse a las situaciones del futuro.

Lo que permitirá propiciar en la gerencia un mejor liderazgo al pensar por adelantado las decisiones que debe tomar y cómo logrará conseguirlo para alcanzar la imagen deseada.

## **F3. Tecnología moderna**

Cuenta con un laboratorio completo para realizar todo tipo de pruebas desde una hematología hasta pruebas hormonales y cultivos; así como la acreditación de químicos biólogos y técnicos de laboratorio para evaluar las pruebas y exámenes, lo que le permite ofrecer al paciente en el servicio resultados rápidos y confiables.

En el área de radiología dispone de un equipo de rayos X convencional, en el que se realizan exámenes de pielograma, enema de bario, serie gastroduodenal, columna de todas las regiones, cráneo y otros exámenes.

Además posee un equipo móvil de vanguardia para adaptarse a cualquier tipo de cirugía, como también para realizar exámenes de video laparoscopia y ultrasonidos.

Lo que genera una ventaja tecnológica para la empresa de innovación al contar con equipo moderno en los diferentes servicios.

#### **F4. Ubicación e infraestructura funcional y adecuada**

Se encuentra ubicado en la calzada principal del municipio y para cumplir sus funciones cuenta con la capacidad de doce camas, un edificio propio, tres ambientes de emergencias y dos salas de operaciones, todas las salas esterilizadas según las normas de salud internacional; además dispone de un elevador para el traslado de pacientes, parqueo propio con seguridad y de habitaciones privada, semiprivada y colectiva.

La empresa esta diseñada para atender diferentes tipos de diagnósticos y tratamientos que necesiten los pacientes al ofrecer a sus clientes un servicio de salud con instalaciones en buenas condiciones, adecuadamente distribuidas que cumplen con las normas de salubridad.

#### **F5. Estabilidad y capacidad financiera**

Toma las decisiones en base al presupuesto y de acuerdo a los informes de los estados e indicadores financieros, flujo de caja, presupuesto de ingresos y gastos, actualmente no tiene deudas, por lo que cuenta con el soporte de recursos necesarios para el buen funcionamiento del negocio y para tomar decisiones si en algún momento desea invertir para crecer la empresa, generando con ello frente a la competencia estabilidad y capacidad financiera como estabilidad laboral en los empleados.

#### **F6. Atención las veinticuatro horas**

Presta un servicio adecuado y personalizado con atención las veinticuatro horas en todos los servicios (hospitalización, emergencias, cirugía, servicio de diagnóstico y consulta externa).

Creando una ventaja competitiva de liderazgo por ser el único hospital en el municipio de San José Pinula que tiene en el contexto de servicios de salud horario flexible y accesible disponiendo de los recursos físicos, humanos y tecnológicos; sin diferenciación de la especialidad que se necesite para que en cada etapa de la enfermedad o el diagnóstico que requiera el paciente obtenga el beneficio de acceso al servicio.

#### **F7. Cuenta con un centro de información y atención al cliente**

Para atender cualquier consulta de los precios y servicios que presta la empresa, así como quejas y reclamos de los clientes.

También proporciona información del llenado y trámite de seguros al trabajar con las siguientes aseguradoras: El Roble, Panamericana, Agromercantil, Aseguradora Mundial, Aseguradora General, La Seguridad de Centroamérica, Seguros Universales, G & T; siendo las formas de pago con tarjeta de crédito y visa cuotas.

Generando una ventaja frente a los competidores al operar con un centro de atención e información al cliente para recibir reclamos, quejas y resolver situaciones así como ofrecer sus servicios a los trabajadores de empresas que trabajan con seguros o personas que gozan del mismo.

#### **F8. Realiza jornadas médicas**

La empresa ha realizado actividades de promoción de ventas por medio de jornadas médicas en algunas ocasiones en la localidad y en las aldeas cercanas a los municipios de Fraijanes y Palencia para dar a conocer la imagen y los



servicios que presta atrayendo a la población de las cercanías, personas de escasos recursos y asegurados.

Todos estos esfuerzos generan una ventaja competitiva de orientación al riesgo al estar la gerencia comprometida y segura de tomar decisiones para lograr una mayor participación en el mercado local de servicios de salud.

## **2. Debilidades (D)**

En relación a las debilidades se describen a continuación los elementos que afectan y limitan la actividad de la empresa que puede controlar, mejorar y corregirse frente a la competencia.

### **D1. Falta de visión compartida con el personal**

El personal desconoce la orientación o filosofía corporativa, debido a que la gerencia actúa en forma improvisada para lograr sus fines, careciendo de una planeación formal en donde se materialicen la misión, visión, valores y objetivos que son la guía de acción a seguir para realizar cualquier decisión u operación administrativa pensada para el buen funcionamiento del negocio, lo que provoca deficiencias en lograr los objetivos, en los procedimientos e incongruencias en la toma de decisiones y con ello insatisfacción en el ambiente laboral y en el servicio que ofrece.

### **D2. Poca motivación**

Actualmente la empresa no cuenta con mecanismos para estimular al personal a realizar el trabajo con entusiasmo y dedicación para el logro de los objetivos; tampoco informa a los colaboradores de los resultados alcanzados o que desea

alcanzar; lo que provoca falta de visión compartida de la gerencia con el personal para cumplir el ideal de la empresa.

### **D3. No cuenta con procedimientos por escrito**

Actualmente en la empresa no están formalmente definidas las funciones y los procesos organizacionales por la falta de procedimientos por escrito, lo que ha repercutido en duplicidad de funciones y atribuciones, poca motivación, comunicación y coordinación en la asignación de responsabilidades y por ende ha ocasionado deficiencias en cumplir los objetivos y en el servicio que presta.

### **D4. Poca comunicación**

La gerencia utiliza como único mecanismo de comunicación formal para dar a conocer las decisiones el memorándum; sin embargo no informa a los trabajadores los objetivos que pretenden alcanzar así como los resultados obtenidos lo que ha provocado falta de coordinación entre las unidades administrativas puesto que no tienen claro y definido que actividades deben desempeñar para lograr los fines y cómo hacerlo lo que repercute en desmotivación en el personal por la falta de identificación de lo que desea lograr la empresa y por ende deficiencia en el logro de objetivos y en el servicio que ofrece.

### **D5. Deficiencias en el servicio**

Existe deficiencia en la prestación del servicio de consulta externa derivado de que los médicos no trabajan en horario fijo para la empresa, lo que ha ocasionado demora en listas de espera de hasta una hora, incluso algunas consultas y evaluaciones se han tenido que reprogramar o cancelar lo que ha

generado quejas, reclamos y con ello clientes insatisfechos, disminución de utilidades y preocupación para los ejecutivos.

Además no lleva un registro adecuado de información de quejas y reclamos recibidos de los pacientes en guardia y en consulta externa; como tampoco se tiene un adecuado control de resultados de actividades que se ejecutan; que permita medir el desempeño y seguimiento de la atención en el servicio prestado.

### **2.8.2. Análisis de factores externos**

Al investigar el ambiente externo de la empresa se logró determinar como las principales oportunidades y amenazas las siguientes:

#### **1. Oportunidades (O)**

En relación a las oportunidades se detallan en seguida los aspectos favorables que puede aprovechar la empresa para hacerle frente a la competencia.

##### **O1. Personas del municipio de San José Pinula y de las comunidades cercanas afiliadas a un seguro.**

Crece en un mercado potencial e insatisfecho al ofrecer los servicios en atención médica hospitalaria y de diagnóstico a la población del municipio de San José Pinula y a las comunidades aledañas, así como a las personas que tienen seguro que no conocen la empresa.

## **O2. Influencias de nuevas tecnologías**

Hoy en día la salud se ha visto beneficiada por medio de los avances tecnológicos tanto en equipo moderno como radiología, laboratorio, endoscopia, ultrasonidos, registro electrónico de imágenes y otros; así como en comunicación al utilizar los medios publicitarios de radio, televisión, periódico, internet e información al beneficiarse de la facilidad que le permite el manejar todo tipo de datos que se requiera especialmente al consultar la historia clínica de los pacientes desde el diagnóstico, seguimiento, control hasta la recuperación; lo que al adquirirla la empresa contando con los recursos económicos y el personal adecuado para manejarla obtiene ventajas como incremento en la eficiencia, la calidad, agilización, reducción de tiempos y costos en la prestación de servicios de salud.

### **2. Amenazas (A)**

En relación a las amenazas se describen seguidamente los eventos desfavorables del ambiente externo que pueden afectar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

#### **A1. Otros hospitales, clínicas de las comunidades y municipios cercanos que ofrecen en los servicios precios más bajos**

Las clínicas, laboratorios particulares, Eventos católicos, dispensarios, farmacias similares de la localidad u hospitales privados de las comunidades cercanas al municipio; que ofrecen servicios relacionados con la actividad a que se dedica la empresa a precios más bajos.

## **A2. Los servicios gratuitos que prestan las instituciones públicas**

El centro de salud del municipio de San José Pinula y los puestos de salud del Colorado y Concepción Pinula financiados por el Ministerio de Salud y Asistencia Social ofrecen servicios generales como consulta externa, maternidad, enfermedad común en forma gratuita a las personas.

**Gráfica 6**  
**Factores internos y externos**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
Factores Internos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal especializado y con experiencia</li> <li>2. Dirección comprometida</li> <li>3. Tecnología moderna</li> <li>4. Ubicación e infraestructura funcional y adecuada</li> <li>5. Estabilidad y capacidad financiera</li> <li>6. Atención las veinticuatro horas</li> <li>7. Cuenta con un centro de información y atención al cliente</li> <li>8. Realiza jornadas médicas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de visión compartida con el personal</li> <li>2. Poca motivación</li> <li>3. No cuenta con procedimientos por escrito</li> <li>4. Poca comunicación</li> <li>5. Deficiencia en el servicio</li> </ol>
	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
Factores externos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personas del municipio de San José Pinula y de las comunidades cercanas afiliadas a un seguro</li> <li>2. Influencias de nuevas tecnologías</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otros hospitales, clínicas de las comunidades y municipios cercanos que ofrecen en los servicios precios más bajos</li> <li>2. Los servicios gratuitos que prestan las instituciones</li> </ol>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

## **2.9. Análisis y discusión de resultados**

Una vez obtenida toda la información necesaria para este estudio, valiéndose de dos instrumentos de investigación de campo el cuestionario y el taller y aplicando las técnicas de la entrevista, la observación y lluvia de ideas se procede a describir la problemática encontrada.

En relación a la planeación se logró determinar al indagar a los treinta trabajadores que la misma no cumple con los diferentes elementos establecidos en una planeación estratégica; es decir carece de los fundamentos necesarios para determinar los resultados que desea lograr y alcanzar lo que desfavorece en los ejecutivos tomar decisiones adecuadas en acciones presentes y futuras frente a los competidores.

En correspondencia a lo anterior, la consecuencia de la ausencia de una misión conlleva al desconocimiento del pensamiento gerencial o propósito básico de la existencia de la empresa lo que limita a los colaboradores a sentirse motivados o comprometidos a cumplir en forma efectiva con la finalidad u objetivos de la misma.

El resultado de la falta de una visión compartida de la gerencia con el personal no permite orientar a los miembros de la organización a saber cómo llegar del presente al futuro ideal fijado por la dirección.

La carencia de valores en la entidad investigada indica falta de identidad y guías de actuación del personal con la vocación y lo que desea lograr la empresa.

En lo referente a los objetivos se obtuvo que el personal ignora los fines que desea alcanzar, los fijados y los logrados; lo que implica que la dirección no

comunica formalmente a los colaboradores los resultados obtenidos como tampoco los establecidos para el futuro en las actividades administrativas para lograr su efectivo cumplimiento.

En lo concerniente a que la planeación debe ser evaluada continuamente según la entrevista con el gerente general en la investigación se detectó la falta de controles al confirmar que se carecen de planes y controles administrativos lo que evidencia que no existen mecanismos de control y seguimiento para verificar el efectivo cumplimiento de las actividades que se realizan lo que dificulta la consecución de los objetivos que desean alcanzar y el prestar un buen servicio a los clientes.

Considerando que es fundamental para conseguir los objetivos determinados que toda empresa deba estar bien organizada para detectar cómo funciona y en base a que lineamientos formales define su forma de operar; se indagó sobre la existencia de manuales administrativos; evidenciando los treinta colaboradores que se carece de éstos documentos lo que genera una estructura informal, disfuncional e inadecuada que afecta el desempeño organizacional impidiendo que los empleados alcancen los objetivos deseados y ofrezcan un servicio satisfactorio a los pacientes y usuarios.

Con toda la información anterior recolectada de las entrevistas, de los resultados del cuestionario y del taller dirigido a los directivos; se evidenció que se carece de una planeación formal en donde este materializada la filosofía corporativa, definidas las estrategias a seguir que permitan su desarrollo y la estructura adecuada para su buen funcionamiento administrativo; que se conviertan en el punto de partida para mejorar las deficiencias encontradas en el cumplimiento de objetivos y en el servicio que ofrece al mercado; concluyendo de ésta forma todas las tareas para diagnosticar la situación actual de la empresa.



En base a la información recabada y al listado de ideas de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas reveladas en el taller se construyó la matriz FODA (véase gráfica 7) en donde se definieron las estrategias que se generaron en relación a éstos factores, como se muestra a continuación en el Capítulo III.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ PINULA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Seguidamente se presenta la propuesta de un plan estratégico, a través del cual se da a conocer la filosofía corporativa de la empresa integrada por la misión, visión y los valores que desean adoptar los ejecutivos; también contiene los objetivos y las estrategias a desarrollar generadas en la matriz FODA y la implementación de los planes de acción en donde se definen como lograr las estrategias incluyendo su respectiva evaluación para verificar y asegurar el cumplimiento y seguimiento del curso del plan.

#### **3.1. Justificación**

El presente plan estratégico propuesto tiene como propósito materializar las acciones y decisiones a seguir que contribuyan a eliminar los puntos débiles detectados y aprovechar de una mejor forma las capacidades y los recursos que posee la empresa.

Es una herramienta útil para la toma de decisiones que ayudará a los ejecutivos a afrontar y prevenir los cambios continuos del entorno para que puedan cumplir eficientemente con los objetivos establecidos por medio de la ejecución y evaluación de las estrategias propuestas con el fin de lograr la situación futura deseada y un mejor desempeño organizacional.

Por tal motivo, a continuación se expone el plan estratégico elaborado para un hospital privado ubicado en el municipio de San José Pinula, departamento de Guatemala que cubre el período de tres años (2013 - 2015).

### **3.2. Objetivo de la propuesta**

Proporcionar una herramienta formal que ayude y facilite la toma de decisiones en la ejecución de las actividades administrativas, mejore el aprovechamiento de las capacidades y optimice los recursos con que cuenta la empresa para enfrentar los cambios constantes del ambiente en el que activa y con ello contribuir a su desempeño y desarrollo.

### **3.3. Filosofía corporativa**

A continuación la filosofía propuesta para la empresa integrada por la misión, visión, valores y objetivos.

#### **1) Misión**

“Somos un hospital privado que brindamos atención médica hospitalaria a nuestros clientes con responsabilidad, calidad humana comprometidos a prestar un servicio innovador y personalizado las veinticuatro horas del día, para ello contamos con personal especialista, calificado y equipo moderno.”

#### **2) Visión**

“Seremos el mejor hospital de San José Pinula y nos extenderemos a las demás comunidades cercanas prestando un servicio en salud accesible e innovador, sin

perder el sentido humano, generando lealtad y satisfacción en las expectativas de los clientes.”

### **3) Valores**

En seguida los valores que guiarán el comportamiento de la empresa, seleccionados por los ejecutivos para que el personal los comparta, cultive, y cumpla la labor diaria.

#### **a) Calidad humana**

Actuar con responsabilidad y profesionalismo sin perder el sentido humano.

#### **b) Responsabilidad**

Respondemos por nuestros actos y decisiones al ofrecer el servicio.

#### **c) Compromiso**

Estamos comprometidos a prestar un servicio innovador, personalizado y especializado al alcance de todas las personas.

#### **d) Lealtad**

Nuestro compromiso y respeto es hacia la empresa y el cliente.

## **e) Innovación**

Ser creativos y contar con equipo moderno para darle una mejor atención en todos nuestros servicios.

### **3.4. Establecimiento de objetivos**

Con el fin de cumplir la misión, alcanzar la visión y en apego a los valores que rigen el presente plan se han definido los siguientes objetivos:

#### **a) Objetivo general**

Lograr una mayor rentabilidad incrementando las ventas en un 4% anual en los próximos tres años, a partir del 2013.

#### **b) Objetivos específicos**

1. Implementar en un 100% la filosofía corporativa para lograr incentivar y compartir con el personal la misión, visión y valores de la gerencia para cumplir con los objetivos, en los próximos tres años, a partir de 2013.

2. Formalizar la organización redefiniendo las funciones y actividades para optimizar el desempeño organizacional en un 80% en el primer trimestre del año 2013 y así lograr los objetivos establecidos.

3. Atender, dar seguimiento, solucionar y disminuir en un 12% las quejas y reclamos para mejorar el servicio en base a los resultados obtenidos semestralmente en los siguientes tres años, a partir del 2013.

4. Incrementar la participación de la empresa en el mercado local en un 2% anual en los siguientes tres años, a partir del 2013.

### **3.5. Establecimiento de estrategias**

A continuación se expone la matriz FODA en donde se muestra los cuatro tipos de estrategias (FO, DO, FA, DA) que surgieron en el estudio en relación a los elementos de los factores internos y externos detectados en el ambiente en que actúa la empresa.

**Gráfica 7**  
**Matriz FODA de la empresa**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

Factores internos       Factores Externos	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	1. Personal especializado y con experiencia 2. Dirección comprometida 3. Tecnología moderna 4. Ubicación e infraestructura funcional y adecuada 5. Estabilidad y capacidad financiera 6. Atención las veinticuatro horas 7. Cuenta con un centro de información y atención al cliente 8. Realiza jornadas médicas	1. Falta de visión compartida con el personal 2. Poca motivación 3. No cuenta con procedimientos por escrito 4. Poca comunicación 5. Deficiencia en el servicio
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
1. Personas del municipio de San José Pinula y de las comunidades cercanas afiliadas a un seguro 2. Influencias de nuevas tecnologías	FO1: Implementar jornadas médicas para dar a conocer los servicios e imagen de la empresa por diferentes medios (F1, F4, F5, F6 y F8; O1...O2)	DO1: Establecer y divulgar la filosofía corporativa de la empresa (D1, D2, D4; O1, O2)
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
1. Otros hospitales, clínicas de las comunidades y municipios cercanos que ofrecen en los servicios precios más bajos 2. Los servicios gratuitos que prestan las instituciones públicas	FA1: Utilizar los medios publicitarios para posicionarse en el mercado de servicios de salud de la localidad y lugares aledaños al municipio al ofrecer los servicios a precios ofertados (F2; F3, F5; A1...A2)	DA1: Implementar un buzón de quejas, reclamos y sugerencias para mejorar el servicio (D5; A1, A2)  DA2: Implementar un manual de organización para mejorar el desempeño de la empresa (D3; A1, A2)

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

En seguida se presentan los cursos de acción seleccionados en base a los resultados del análisis FODA para alcanzar los objetivos incluyendo los planes de acción.

- A. Establecer y difundir la filosofía corporativa
- B. Implementar un manual de organización
- C. Implementar un buzón de quejas, reclamos y sugerencias
- D. Implementar jornadas médicas

#### **A. Establecer y difundir la filosofía corporativa de la empresa**

El desconocimiento que tiene el personal de la misión, visión, valores y objetivos del hospital privado ha provocado deficiencias en cumplir los objetivos que pretende alcanzar, por lo tanto es necesario plasmarlos, difundirlos y ponerlos en práctica.

Al plasmar en un documento formal, divulgar y poner en práctica la declaración de la misión, visión, valores y objetivos, todos los colaboradores de la empresa sabrán que camino seguir para alcanzar los objetivos organizacionales.

El transmitir la filosofía corporativa le dará a la organización identidad y con ello fortalecerá la cultura que desea, motivará la lealtad en el cliente interno y externo que son la razón de ser de la empresa, lo que a su vez le ayudará a un mejor desempeño, crecimiento y le proporcionará una ventaja competitiva frente a sus competidores.



El plan de acción define actividades como reuniones con el personal para comunicar el compromiso de la gerencia y la utilización de guías de presentación para facilitar la enseñanza y la difusión de la misión, visión y valores; además incluye dentro de las tareas la distribución y explicación mensual de volantes al personal como medio para reforzar el conocimiento de la filosofía; como también al final de la secuencia de tareas aparece la evaluación de las acciones planeadas para verificar su cumplimiento siendo los responsables de aplicar y dar seguimiento a las medidas correctivas y la ejecución de las actividades programadas los jefes de cada unidad administrativa y como complemento para estimular estas acciones contiene la actividad del incentivo del reconocimiento público anual para motivar al empleado a contribuir con la misión, la visión, valores y el cumplimiento de los objetivos; en seguida se presenta dicho plan.

**Cuadro 1**  
**Plan de acción**  
**Establecer y difundir la filosofía corporativa**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Estrategia:</b> Establecer y difundir la filosofía corporativa					
<b>Objetivo:</b> Implementar en un 100% la filosofía corporativa para lograr incentivar y compartir con el personal la misión, visión y valores de la gerencia para cumplir con los objetivos, en los próximos tres años, a partir de 2013.					
<b>Período:</b> enero 2013 a diciembre 2015					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Inicia y finaliza	Costo Q.
1	Reunión con el personal al iniciar el plan para presentar la misión, visión y valores	Dar a conocer la filosofía, el compromiso de la gerencia e incentivar al personal al logro de objetivos	Gerente general Jefes	2/1/13	930.00
2	Reunión con el personal para presentar la guía de valores	Difundir los valores al personal para que sean aceptados, respetados y cumplidos	Gerente general Jefes	1/2/13	930.00
3	Reunión con el personal para presentar la guía de reconocimiento del empleado del año	Utilizar los reconocimientos públicos para impulsar el cumplir la misión, visión, valores y los objetivos	Gerente general Jefes	2/3/13	930.00
4	Reforzar la filosofía continuamente generando recordatorios	Recordar y cimentar en el personal la misión, visión y valores	Jefes Secretaria	Mensual	1,815.00
5	Evaluar al personal sobre la filosofía corporativa	Determinar el conocimiento del personal de la misión, visión y valores	Jefes	Anual	240.00
6	Verificar que se cumpla en forma efectiva e informar a la gerencia	Determinar si se comunicó y ejecutó las tareas programadas	Jefes	Anual	No aplica
7	Reunión anual de convivencia	Compartir con el personal el logro alcanzado	Gerente general Jefes	Anual	5,400.00
(*)	Costo estimado				10,245.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011

(\*) Cotizados a precios actuales de noviembre 2011

## **Guía 1**

### **Presentación y difusión de la filosofía corporativa**

#### **Introducción**

El siguiente instrumento contiene, explica y difunde el nuevo pensamiento gerencial de lo que oficialmente quieren hacer los ejecutivos de la empresa para hacerle frente a los retos futuros y cumplir con los objetivos.

#### **Objetivo**

Presentar, formalizar y explicar el pensamiento gerencial a todos los miembros para que sea el marco de actuación en todas las actividades y decisiones a realizarse a diario en la empresa en un 100%, entrando en vigencia a partir de ésta fecha.

#### **A. Mensaje del gerente general**

A continuación las palabras del gerente general al personal de la empresa.

Estimados colaboradores:

Me enorgullece y comprometo a trabajar día a día con ustedes en el hospital que cuenta con tecnología moderna, personal especializado y con experiencia con capacidad para innovar la diversidad de servicios que ofrece a los clientes; por lo que les invito a conocer la filosofía corporativa de la empresa, que será el nuevo motor de actuación de labor diaria y con estas acciones prestar un servicio

cálido y humano a las personas; que en definitiva proyecte la imagen distintiva y única de cómo será el hospital dentro de tres años; iniciando la exposición con información de la fundación.

## **B. Filosofía corporativa**

A continuación se muestra el pensamiento expresado por la gerencia de la imagen que proyecta la empresa para los próximos tres años integrada por tres elementos misión, visión y valores.

### **a) Misión**

“Somos un hospital privado que brindamos atención médica hospitalaria a nuestros clientes con responsabilidad, calidad humana comprometidos a prestar un servicio innovador y personalizado las veinticuatro horas del día, para ello contamos con personal especialista y calificado y equipo moderno.”

Para comprender y aplicar la esencia de la misión deben conocer los colaboradores:

1. ¿Qué somos?

➤ Un hospital privado

2. ¿Qué ofrece?

➤ Atención médica hospitalaria

### 3. ¿A quiénes sirve?

- Población del municipio de San José Pinula, departamento de Guatemala
- Las demás comunidades cercanas
- Personas aseguradas y no aseguradas.

### 4. ¿Cómo lo hace?

- Con responsabilidad y calidad humana
- Con personal especializado y con experiencia
- Cuenta con equipo moderno
- Con compromiso e involucramiento de la dirección y el personal

### 5. ¿Por qué existe?

- Para dar un servicio innovador y personalizado las veinticuatro horas del día

## **b) Visión**

A continuación la imagen del futuro de la empresa que desea la dirección.

“Seremos el mejor hospital de San José Pinula y nos extendernos a las demás comunidades cercanas prestando un servicio en salud accesible e innovador, sin

perder el sentido humano, generando lealtad y satisfacción en las expectativas de los clientes.”

Cómo guiará la visión a los ejecutivos y colaboradores al futuro deseado y lograr que todos los esfuerzos y acciones de la labor diaria se encaminen en un mismo sentido de dirección; para ello es necesario saber.

1. ¿Qué es lo que realmente quiere ser?

- Ser el mejor hospital de San José Pinula
- Extenderse a las demás comunidades

2. ¿Cómo lo hará?

Prestando un servicio accesible e innovador, sin perder el sentido humano

3. ¿Cuál es el propósito o compromiso?

- Generar lealtad
- Satisfacer las expectativas de los clientes

### **c) Valores**

Los valores que el hospital privado cultivará diariamente y que serán la pauta del comportamiento de ejecutivos y colaboradores son los siguientes:

## **1. Calidad humana**

Actuar con responsabilidad y profesionalismo sin perder el sentido humano.

¿Cómo guía este valor en el trabajo?

Al cumplir efectivamente la tarea encomendada garantizando al paciente el derecho de ser tratado con respeto, dignidad, compasión y consideración en todo; así como permitir expresarse de cualquier tipo de queja o reclamo en el servicio y darle una solución inmediata.

## **2. Responsabilidad**

Respondemos por nuestros actos y decisiones al ofrecer el servicio.

¿Cómo guía este valor en el trabajo?

Al mantener un comportamiento íntegro y profesional que permita actuar con buen juicio al realizar las tareas asignadas al brindar el servicio.

Cumpliendo con puntualidad el turno y horario de trabajo.

## **3. Compromiso**

Estamos comprometidos a prestar un servicio innovador, personalizado y especializado al alcance de todas las personas.

¿Cómo aplico este valor en el trabajo?

Siempre mostrando un comportamiento honesto, profesional y compasivo al cumplir con los deberes y obligaciones en todas las actividades y con los recursos asignados al brindar el servicio.

#### **4. Lealtad**

Nuestro compromiso y respeto es hacia la empresa y el cliente.

¿Cómo guía este valor en el trabajo?

Actuando con fidelidad al cumplir con los lineamientos de la empresa y mostrando obediencia y comprensión en todos los actos realizados especialmente en relación a la atención del paciente centro de toda nuestra acción.

#### **5. Innovación**

Ser creativos y contar con equipo moderno para darle una mejor atención en todos nuestros servicios.

Creando valor en el cliente al brindar atención inmediata, trato amable e información sobre la diversidad de servicios.

Utilizando adecuadamente los recursos físicos y tecnológicos para un mejor aprovechamiento.



### **C. Entrega de una copia de la filosofía corporativa**

Al finalizar la presentación se entregará a todos los participantes una copia de la presente guía.

### **D. Palabras de despedida**

Esperando se sientan identificados, comprometidos y despierte su interés; que en definitiva sin su ayuda no es posible lograrlo el nuevo ideal.

Los insto a caminar hacia la nueva imagen de la empresa.

Tengan ustedes el mejor de los días.

Atentamente,

Gerente General  
Hospital privado  
San José Pinula, Guatemala

**Formato 1**  
**Agenda de trabajo para la presentación y difusión de la filosofía corporativa**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Objetivo:</b> Presentar, formalizar y explicar la filosofía corporativa en un 100% entrando en vigencia a partir de ésta fecha.		
<b>Meta:</b> Dar a conocer la misión, visión y valores, el compromiso de la gerencia e incentivar al personal al logro de objetivos.		
<b>Lugar:</b> Salón de reuniones, en las instalaciones de la empresa.		
<b>Fecha:</b> 02/01/2013		
<b>Participantes:</b> Ejecutivos y colaboradores		
<b>Actividades</b>	<b>Horario</b>	<b>Responsable</b>
Mensaje	08:00 a 08:05	Gerente general
Filosofía corporativa	08:05 a 08:30	Gerente general
Refrigerio	08:30 a 08:50	Encarga de cocina
Repartir una copia	08:50 a 08:55	Jefes
Despedida	08:55 a 09:00	Gerente general

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Cuadro 2**  
**Presupuesto para la presentación y difusión de la filosofía corporativa**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo anual Q.</b>
1	Computadora personal con programa power point y un retroproyector	300.00
30	Sillas	30.00
8	Mesas y manteles	240.00
30	Sándwich de pollo y refrescos	240.00
120	Impresión en papel arcoíris de la guía de la filosofía corporativa en tamaño carta renglón cerrado letra arial 10	120.00
(*)	Total	930.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Cotizados a precios actuales de noviembre 2011.

## **Guía 2**

### **Presentación y difusión de valores**

#### **Introducción**

La presente guía contiene, explica y difunde los principios fundamentales que orientará la atención que brinda el hospital privado los cuales deben ser aceptados y respetados por todos los colaboradores para su cumplimiento.

#### **Objetivo**

Presentar, formalizar y explicar a través de éste documento el compromiso y la obligación de todo el personal de cumplir y comunicar las normas de comportamiento que serán el motor que guiará la actuación en un 100% en todas las actividades que se realicen y garantizará que se proyecte la imagen de la empresa como una organización de ejemplo que inspire lealtad y respeto a los clientes y colaboradores; entrando en vigencia a partir de ésta fecha.

#### **A. Mensaje del gerente general**

A continuación las palabras del gerente general al personal de la empresa.

Apreciados colaboradores:

Hoy en día no basta con compartir principios comunes en una empresa es necesario enunciarlos a través de un documento que exprese cómo cumplir con la responsabilidad en la práctica, dando vida a los valores que infunden e influyen en las decisiones que a diario se toman en el trabajo.

Por lo que la gerencia se complace en presentar y establecer como prioridad la práctica de los siguientes valores, con el objeto de que sean aplicados y difundidos en todas las funciones y procesos de la empresa logrando con ello día a día inspirar lealtad y compromiso en el ambiente laboral y una mejor satisfacción en la atención al cliente; iniciando la exposición recordando la misión y visión que describen qué somos y qué queremos ser.

## **B. Misión**

“Somos un hospital privado que brindamos atención médica hospitalaria a nuestros clientes con responsabilidad, calidad humana comprometidos a prestar un servicio innovador y personalizado las veinticuatro horas del día, para ello contamos con personal especialista, calificado y equipo moderno.”

## **C. Visión**

“Seremos el mejor hospital de San José Pinula y nos extenderemos a las demás comunidades cercanas prestando un servicio en salud accesible e innovador, sin perder el sentido humano, generando lealtad y satisfacción en las expectativas de los clientes.”

En seguida se describe qué es un valor, para qué sirve, a quiénes aplica, cómo trabajo con los valores, cuándo se practican, cuáles son y cómo se aplica a la conducta del colaborador en la forma de trabajar de la empresa.

#### **D. ¿Qué es un valor?**

Son las guías que norman el comportamiento bajo las cuales actuaran los trabajadores y que desean los ejecutivos que se cimienten y cultiven en la labor diaria de la empresa.

#### **E. ¿Para que sirven los valores?**

Ayudan a saber cómo actuar, responder y relacionarse con los compañeros de trabajo.

Rigen cómo tratar las solicitudes y cuestionamientos de los clientes, incluyendo las situaciones difíciles que puedan causar un conflicto como una queja o reclamo; también indican cómo manejar adecuadamente el uso de los recursos y capacidades de la empresa.

#### **F. ¿A quiénes corresponde aplicar los valores?**

Todos y cada uno de los colaboradores de la empresa desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo; es decir desde los accionistas hasta el personal de limpieza; sin excepción de dónde se trabaje o la función que se hace.

#### **G. ¿Cómo trabajo con los valores?**

Recordando que los valores establecidos en ésta guía son:

Los que orientan a diario el trabajo.

No son opcionales, tampoco negociables, se deben de respetar y cumplir.

No sustituyen las normas y lineamientos establecidos en el puesto de trabajo, sino que ayudan a entender la forma de funcionar de la empresa.

Son los que crean valor a través de cada colaborador porque refleja la imagen de la empresa; por lo que se le calificará a cada uno no sin excepción por lo que hace y cómo lo hace.

#### **H. ¿Cuándo se práctica un valor?**

Día a día continuamente al realizar el trabajo se aplicarán los valores instituidos.

#### **I. ¿Cuáles son los valores de la empresa y cómo los aplicó en el trabajo?**

Los valores seleccionados por los ejecutivos son los siguientes y la forma de aplicarse se explica a continuación.

##### **1. Calidad humana**

Se define como actuar con responsabilidad y profesionalismo sin perder el sentido humano.

En cualquier acto o actividad que se realice debe fundamentarse en el respeto a la vida y la dignidad de las personas sin discriminación de raza, condición social, sexo, edad, creencia e incapacidad.

¿Cómo lo aplicó en el trabajo?

Brindó atención inmediata a mujeres embarazadas, niños, ancianos e incapacitados, dando un trato digno, justo y respetuoso, sin hacer ningún tipo de discriminación.

No negaré el ingreso o la atención médica en emergencia o en cualquier otro servicio a ninguna persona por motivo de raza, sexo, credo, edad, condición social e incapacidad.

Respeto y acepto los criterios, opiniones y actos de los compañeros de trabajo en relación con la mejor atención al cliente y cumplo con las normas internas de la empresa.

## **2. Responsabilidad**

Precisa como respondemos por nuestros actos y decisiones al ofrecer el servicio.

Describe la conducta que muestran los colaboradores ante situaciones cotidianas o de emergencia en donde defenderá la vida y dignidad de las personas al realizar prácticas médicas, operaciones, tratamientos, diagnósticos como también lo hará en el manejo de la información y al cumplir las normas y procedimientos vigentes.

¿Cómo lo aplicó en el trabajo?

Estoy obligado a comunicar en caso de un padecimiento infecto contagioso a la gerencia y al paciente para evitar su propagación así como tomar las medidas necesarias.



Debo informar al paciente o familiar de manera clara, veraz y oportuna sobre el diagnóstico, tratamiento a seguir con prudencia, comprensión y respetando la dignidad humana, especialmente en los casos de enfermedad terminal.

Debo velar porque este vigente, actualizada o renovada cualquier licencia específica que se requiera en mi labor de trabajo.

### **3. Compromiso**

Significa que estamos comprometidos a prestar un servicio innovador, personalizado y especializado al alcance de todas las personas.

Es deber de todo el personal siempre actuar con la visión de prestar a las personas el servicio de salud en forma oportuna e inmediata con el fin de llenar las expectativas y necesidades de los clientes.

¿Cómo lo aplicó en el trabajo?

Siempre buscó la satisfacción en el paciente o visitante al atenderlo con calidez trato amable y respetuoso, siempre atento a escuchar y solucionar cualquier queja, inquietud o reclamo.

Proporcionó información requerida sobre el diagnóstico, el equipo a utilizar y tratamiento a seguir siempre y cuando me competía; de lo contrario debo orientar o remitir al paciente o visitante a donde corresponda.

En caso de catástrofes, epidemias o emergencia debo colaborar con las disposiciones sanitarias que determinen las autoridades competentes y la empresa.

Todos los jefes deben entregar el informe anual de evaluación de los planes que les concierne; además de cumplir con el cronograma de actividades y en base a esta información tomar decisiones oportunas para mejorar el servicio.

#### **4. Lealtad**

Se define como nuestro compromiso y respecto es hacia la empresa y el cliente.

Todos los colaboradores desempeñan las tareas diarias con integridad, protegiendo y garantizando los intereses de los pacientes y la empresa.

¿Cómo lo aplicó en el trabajo?

Velo por el prestigio de la entidad al evitar actitudes o comentarios negativos en público que dañen la imagen de la empresa o el prestigio de algún compañero de trabajo.

Respeto y hago uso responsable de la información confidencial obtenida de los pacientes para fines asistenciales; así como no aceptó ningún tipo de prestación por el servicio en dinero o especie.

Evité el menor daño al impacto ambiental cumpliendo con las condiciones de higiene necesarias, el reciclaje y desecho adecuado de residuos hospitalarios para garantizar al cliente procesos limpios y seguros.

## **5. Innovación**

Se define como ser creativos y contar con equipo moderno para darle una mejor atención en todos nuestros servicios.

Al dar soluciones integrales y honestas en las labores diarias a los clientes y al optimizar los recursos e insumos tecnológicos tanto de informática, como de la oficina y del equipo hospitalario con que cuenta la empresa.

¿Cómo lo aplicó en el trabajo?

No usando las horas de trabajo, computadoras, teléfonos u otro equipo para promocionar causas políticas o para uso personal u de otra índole.

Manteniendo el área de trabajo segura cumpliendo con las normas de higiene necesarias.

Evitando el desperdicio de recursos e insumos y darle un adecuado mantenimiento y protección al equipo de trabajo.

Buscó y propongo alternativas de mejoras al servicio al darle solución y continuidad a la queja, reclamo o sugerencia del paciente o usuario.

## **J. Entrega de una copia de la guía de valores**

Al finalizar la presentación se entregará a todos los participantes una copia de la de la presente guía.

## **K. Palabras de despedida**

Esperando sea sientan comprometidos e involucrados con el nuevo credo y que despierte su interés; que en definitiva es un deber su cumplimiento para los médicos, enfermeras, técnicos, personal administrativo, directivo y toda persona que forme parte de la familia de ésta empresa.

Sabiendo que sin su perseverancia no es posible lograrlo.

Los insto a recorrer el camino hacia las nuevas enseñanzas de la empresa.

Tengan ustedes el mejor de los días.

Atentamente,

Gerente general  
Hospital privado  
San José Pinula, Guatemala

**Formato 2**  
**Agenda de trabajo para la presentación y difusión de valores**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Objetivo:</b> Presentar, formalizar y explicar la guía de valores en un 100%, entrando en vigencia a partir de ésta fecha.		
<b>Meta:</b> Explicar y difundir los valores para que sean aceptados y respetados por el personal e incentivarlos a su cumplimiento en las tareas diarias		
<b>Lugar:</b> Salón de reuniones de la empresa		
<b>Fecha:</b> 1/2/2013		
<b>Participantes:</b> Ejecutivos y colaboradores		
<b>Actividades</b>	<b>Horario</b>	<b>Responsable</b>
Mensaje	08:00 a 08:05	Gerente general
Misión y visión	08:05 a 08:10	Gerente general
Desarrollo de la guía	08:10 a 08:35	Gerente general
¿Qué es un valor?		
¿Para qué sirven?		
¿A quiénes aplica y cómo se trabaja?		
¿Cuáles son?		
¿Cuándo los aplicó?		
Refrigerio	08:35 a 08:50	Encarga de cocina
Entrega de una copia de la guía	08:50 a 08:55	Jefes, secretaria
Despedida	08:55 a 09:00	Gerente general

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Cuadro 3**  
**Presupuesto para la presentación y difusión de valores**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

Cantidad	Concepto	Costo anual Q.
1	Computadora personal con programa power point y un retroproyector	300.00
30	Sillas	30.00
8	Mesas y manteles	240.00
30	Croissandwich de carne y refrescos	240.00
120	Impresión en papel arcoíris de la guía en tamaño carta renglón cerrado letra arial 10	120.00
(*)	Total	930.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Cotizados a precios actuales de noviembre 2011.

## **Guía 3**

### **Presentación y difusión del reconocimiento del empleado de año**

#### **Introducción**

La presente guía incluye la filosofía corporativa, explica los lineamientos a seguir para evaluar al personal a cargo de cada unidad administrativa y en base a los resultados obtenidos seleccionar al candidato idóneo que merece se le otorgue el reconocimiento del empleado del año de la empresa por su esfuerzo al cumplimiento de la misión, visión, valores y lograr alcanzar los objetivos propuestos.

#### **Objetivo**

Dar a conocer, proporcionar y facilitar al evaluador un instrumento de evaluación con elementos necesarios que le permita llevar a cabo en forma objetiva la selección del candidato para el otorgamiento del estímulo o incentivación al reconocimiento público anual dado al personal; siendo de aplicación para todas las unidades administrativas en un 100%, entrando en vigencia a partir de ésta fecha.

#### **A. Mensaje del gerente general**

A continuación las palabras del gerente general al personal de la empresa.

Valorados colaboradores:

Actualmente la gerencia esta implementando constantemente acciones con el fin de alcanzar el ideal de la empresa, iniciamos el año con la implementación de la filosofía corporativa y la apertura de un buzón de quejas, reclamos y sugerencias; continuamos con el manual de organización y seguidamente la programación de las jornadas médicas con el propósito de mejorar el servicio, la rentabilidad y el funcionamiento del hospital.

En aras de continuar cumpliendo arduamente estas tareas y para poder desempeñar de una buena manera el trabajo, premiar y agradecer el esfuerzo realizado; se hace necesario evaluar al personal para seleccionar a la persona que merece el reconocimiento del empleado del año.

Por lo que a continuación se presenta la guía que ayudará a identificar al empleado del año en la cual se define la metodología a utilizar para la evaluación anual del personal, iniciando la exposición recordando la misión y visión que describen qué somos y que queremos ser y cuál es el credo de valores que rigen la empresa.

## **B. Misión**

“Somos un hospital privado que brindamos atención médica hospitalaria a nuestros clientes con responsabilidad, calidad humana comprometidos a prestar un servicio innovador y personalizado las veinticuatro horas del día, para ello contamos con personal especialista, calificado y equipo moderno.”



## **C. Visión**

“Seremos el mejor hospital de San José Pinula y nos extenderemos a las demás comunidades cercanas prestando un servicio en salud accesible e innovador, sin perder el sentido humano, generando lealtad y satisfacción en las expectativas de los clientes.”

## **D. Valores**

A continuación los valores que se comparten y difunden a diario en la empresa.

### **1. Calidad humana**

Actuar con responsabilidad y profesionalismo sin perder el sentido humano.

### **2. Responsabilidad**

Respondemos por nuestros actos y decisiones al ofrecer el servicio.

### **3. Compromiso**

Estamos comprometidos a prestar un servicio innovador, personalizado y especializado al alcance de todas las personas.

### **4. Lealtad**

Nuestro compromiso y respeto es hacia la empresa y el cliente.

## **5. Innovación**

Ser creativos y contar con equipo moderno para darle una mejor atención en todos nuestros servicios.

En seguida se describe qué es un reconocimiento, qué es una evaluación del personal, quién realiza la evaluación, a quiénes aplica, para qué se evalúa, en qué beneficia, cuál es la metodología de la evaluación, cuál es el período de evaluación y cuándo se notificará.

### **E. ¿Qué es un reconocimiento?**

Es un estímulo al personal públicamente por cumplir con lo esperado y por el esfuerzo extraordinario manifestado para lograrlo; el cual se entregará al empleado con mayor puntuación en la evaluación realizada anualmente al personal de todas las unidades administrativas.

### **F. ¿Qué es una evaluación del personal?**

Es un proceso que se realiza para estimar el rendimiento de un trabajador y que permite la aplicación de estímulos y mejoras al trabajo que se ejecuta.

### **G. ¿Quién realiza la evaluación?**

La responsabilidad de la evaluación le corresponde a los jefes de las diferentes unidades administrativas.

#### **H. ¿A quiénes aplica?**

Están sujetos a éste estímulo de reconocimiento público los médicos, enfermeras, técnicos, personal administrativo, directivo y toda persona que forme parte de la familia de ésta empresa que al momento de la evaluación cuente como mínimo con seis meses de antigüedad en el puesto de trabajo.

#### **I. ¿Para qué se evalúa?**

Para estimular a las personas a que consigan mejores resultados y valorar objetivamente el trabajo individual de los colaboradores como también involucrar al personal en el logro de los objetivos de la empresa.

#### **J. ¿En qué beneficia?**

En base a las pruebas y los resultados permite identificar y evidenciar el reconocimiento del aporte del empleado en el cumplimiento de los objetivos.

#### **K. ¿Cuál es la metodología de evaluación?**

Se utilizará el método de escala gráfica con utilización de puntuación o puntos considerando para los criterios de evaluación la función del puesto de trabajo y el cumplimiento de objetivos.

A continuación los aspectos a evaluar y su concepto.

1. Orientación al logro de resultados: cumple eficientemente con las tareas y la cantidad de trabajo en el tiempo asignado.

2. Conocimiento del trabajo: esta informado y conoce claramente los deberes y responsabilidades de su puesto de trabajo.

3. Trabajo en equipo: muestra una actitud de colaboración, apoyo e integración al logro de objetivos de las tareas del equipo.

4. Visión: esta comprometido, le interesa y tiene claro lo que la empresa desea para el futuro.

5. Iniciativa: tiene la capacidad de ser creativo, anticiparse a las dificultades y resolver problemas.

En seguida se presentan los criterios de evaluación y la calificación o puntuación.

La escala de evaluación identificará el nivel de rendimiento que a juicio objetivo del evaluador sea el que le corresponda a cada trabajador.

Nivel 0 rendimiento laboral deficiente: de 0 a 5 puntos el evaluado no cumple con el requerimiento mínimo del puesto, se recomienda se organice para cumplir con la tarea o las exigencias mínimas de la empresa.

Nivel 1 rendimiento laboral regular: de 6 a 10 puntos el evaluado esta por debajo del comportamiento normal, necesita esforzarse por mejorar su desempeño en la ejecución de las actividades.

Nivel 2 rendimiento laboral bueno: de 11 a 15 puntos el evaluado cumple con la tarea encomendada en forma efectiva; se sugiere que mantenga su nivel de desempeño.

Nivel 3 rendimiento laboral excelente: de 16 a 20 puntos se entiende como el comportamiento del evaluado efectivo que sobre pasa las expectativas del puesto de trabajo; se recomienda que siga el ritmo de trabajo.

El instrumento a utilizar será una boleta de evaluación.

**L. ¿Cuál es el período de evaluación?**

Se realizará una vez al año en la segunda semana del mes de noviembre.

**M. ¿Cuándo se notificará el resultado?**

La nota se le comunicará en el momento que finalice la evaluación por lo que la evaluación deberá estar firmada por el evaluador y el evaluado.

Los resultados deberán ser trasladados al gerente general para su conocimiento y se dará a conocer el reconocimiento públicamente en la reunión de convivencia del mes de diciembre con la entrega del diploma del empleado del año.

**N. Entrega de una copia**

Al finalizar la presentación de la guía se entregará a todos los participantes una copia.

**Ñ. Palabras de despedida**

Esperando se sientan comprometidos e involucrados con el nuevo sistema de evaluación y que despierte su interés; que en definitiva ayudará a un mejor

desempeño y reconocimiento laboral como también lograr el cumplimiento efectivo de los objetivos.

Esperando seguir contando con su apoyo.

Los insto a no desmayar y continuar perseverando hacia el nuevo ideal de empresa.

Tengan ustedes el mejor de los días.

Atentamente,

Gerente general  
Hospital privado  
San José Pinula, Guatemala

**Formato 3**  
**Agenda de trabajo para la presentación y difusión del reconocimiento del empleado del año**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Objetivo:</b> Presentar, formalizar y explicar la guía de reconocimiento del empleado de año, entrando en vigencia a partir de ésta fecha.		
<b>Meta:</b> Dar a conocer, explicar y difundir el mecanismo de evaluación al personal.		
<b>Lugar:</b> Salón de reuniones de la empresa		
<b>Fecha:</b> 2/3/2013		
<b>Participantes:</b> Ejecutivos y colaboradores		
<b>Actividades</b>	<b>Horario</b>	<b>Responsable</b>
Mensaje	08:00 a 08:05	Gerente general
Recordando la misión, visión y valores	08:05 a 08:10	Gerente general
Desarrollo guía	08:10 a 08:35	Gerente general
¿Qué es un reconocimiento y una evaluación del personal?		
¿Quién la realiza, a quiénes aplica y para qué se evalúa?		
¿Cuándo se notificará el resultado?		
Refrigerio	08:35 a 08:45	Encarga de cocina
Entrega de una copia al participante	08:45 a 08:55	Jefes, secretaria
Despedida	08:55 a 09:00	Gerente general

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Cuadro 4**  
**Presupuesto para la presentación y difusión del reconocimiento del empleado del año**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo anual Q.</b>
1	Computadora personal con programa power point y un retroproyector	300.00
30	Sillas	30.00
8	Mesas y manteles	240.00
30	Croissantwich de pollo y refrescos	240.00
120	Impresión de la guía en papel arcoíris tamaño carta renglón cerrado letra arial 10	120.00
(*)	Total	930.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Cotizados a precios actuales de noviembre 2011



**Formato 4**  
**Boleta de evaluación para el reconocimiento del empleado del año**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Nombre del empleado</b>		<b>Nombre del puesto</b>		
<b>Unidad administrativa</b>		<b>Jefe inmediato</b>		
<b>Tiempo de laborar</b>		<b>Fecha</b>		
<b>Instrucciones:</b> Anote el punteo que a su juicio objetivo sea el que corresponda al trabajador; cada aspecto no debe exceder de 20 puntos.				
<b>Aspectos a evaluar y su concepto</b>	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
	16-20	11-15	6-10	0-5
Orientación al logro de resultados				
Cumple eficientemente con las tareas y la cantidad de trabajo en el tiempo asignado				
Conocimiento del trabajo				
Esta informado y conoce claramente los deberes y responsabilidad de su puesto de trabajo				
Trabajo en equipo				
Muestra una actitud de colaboración, apoyo e integración al logro de objetivos de las tareas del equipo				
Visión				
Esta comprometido, le interesa y tiene claro lo que la empresa desea para el futuro				
Iniciativa				
Tiene la capacidad de ser creativo, anticiparse a las dificultades y resolver problemas				
Total puntaje				
Con base a la información anterior conteste las siguientes preguntas				
¿Es idóneo el trabajador para el trabajo que realiza?	SI		NO	
¿Estaría dispuesto el colaborador a invertir tiempo fuera de horario de labores en cursos si fuera necesario?	SI		NO	
<b>Observaciones:</b>				
Nombre, firma y cargo del evaluador			Firma evaluado	

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Formato 5**  
**Boleta para evaluar y proponer a la gerencia el empleado del año**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

No.	Evaluación de aspectos	Cumplimiento	
		SI	NO
1	¿El colaborador esta orientado al logro de los resultados?		
2	¿Tiene la capacidad y conocimiento claro del trabajo y lo cumple en forma efectiva y eficiente?		
3	¿Muestra una actitud de colaboración al logro de objetivos del equipo de trabajo?		
4	¿Esta el colaborador comprometido y tiene claro la misión y visión de la empresa?		
5	¿Tiene iniciativa y capacidad resolutive ante las dificultades?		
6	¿Esta plenamente identificado con los valores de la empresa?		
7	¿Participó en la reunión de inicio del plan?		
8	¿Ha recibido reconocimiento público anteriormente?		
9	¿Es el candidato idóneo para el reconocimiento?		
10	¿Estaría dispuesto siempre a invertir tiempo fuera de horario de labores en cursos si fuera necesario?		
11	No tiene ningún registro de queja o reclamo de clientes en el año		
12	Su nota en la evaluación como mínimo debe ser de 90 puntos (*)		
	En base a la información anterior se propone a		
	Nombre del empleado		
	Unidad administrativa		
	Nombre, firma y cargo del evaluador		
	Justificación		

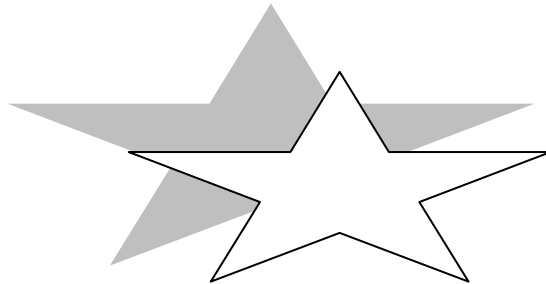
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Ver nota en la boleta de evaluación para reconocimiento del empleado del año.

**Formato 6  
Diploma de reconocimiento del empleado del año  
Hospital privado  
San José Pinula, Guatemala**

**EMPLEADO DEL AÑO 2012**

**ALEJANDRO MARTÍNEZ PAZ**



Por sus resultados excepcionales y su continúa  
contribución al desarrollo de la empresa.

Gerente general  
Hospital privado  
San José Pinula  
Guatemala

**Formato 7**  
**Agenda de trabajo para reforzar el mensaje de la filosofía corporativa**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Objetivo:</b> Generar en un 80% recordatorio en los colaboradores e utilizar reconocimientos públicos para incentivar el cumplimiento de la misión, visión y valores y con ello lograr los objetivos.				
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la empresa				
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Meta</b>	<b>Inicia y finaliza</b>
1	Colocar los cuadros de la misión, visión y valores en la sala de espera en la pared en dirección al norte para que puedan ser observados.	Secretaria	Ubicar y colocar la filosofía en un lugar transitado donde pueda ser conocida por las personas	2/1/2013
2	Distribuir y explicar las hojas de volantes (A...I) mensual como reforzamiento	Jefes	Entregar, comunicar y reforzar la filosofía corporativa en forma continua utilizando volantes	1er. día hábil del mes
3	Recordar la evaluación de la filosofía corporativa volante J			Anual 1era. semana de octubre
4	Entrega de volante K aviso de la evaluación del empleado del año			Anual 1era. semana de noviembre
5	Entrega de carta de felicitación por aniversario	Jefes	Estimular al personal con reconocimiento	Anual fecha de inicio de labores
6 (*)	Reunión de convivencia anual para comunicar los avances logrados y premiar al empleado del año por su labor para cumplir la misión y alcanzar los objetivos	Gerente general Gerente administrativo financiero	Difundir los avances, reconocer en público al empleado del año e incentivar al personal a seguir adelante	Anual segundo sábado del mes diciembre en horario de 12:00 a 14:00 horas

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Véase presupuesto.

**Cuadro 5**  
**Presupuesto para reforzar el mensaje de la filosofía corporativa**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

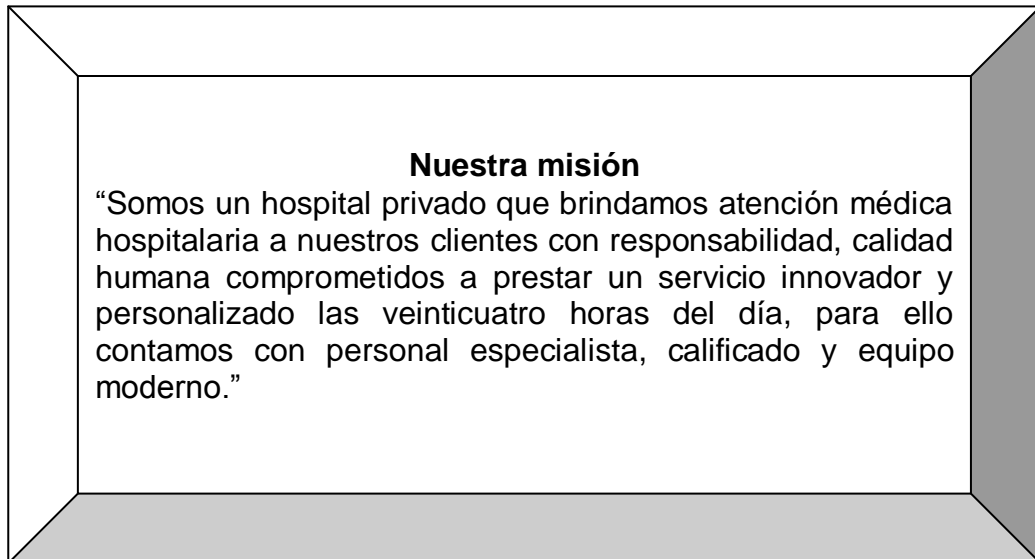
<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo anual Q.</b>
3	Cuadros de madera de 41 de largo x 33 centímetros de ancho (véase textos para cuadros formatos 8, 9 y 10)	375.00
270	Impresión volantes de reforzamiento en papel arcoíris tamaño carta (véase hojas de volantes de A...I)	360.00
60	Impresión de volante K y boletas de evaluación de la filosofía corporativa	80.00
60	Impresión de volante I y boletas de evaluación de reconocimiento al empleado del año	80.00
30	Impresión cartas de felicitación por aniversario	40.00
	Sub total	935.00
(*)	Reunión de convivencia anual	
1	Computadora personal con programa power point y un retroproyector	300.00
30	Sillas	30.00
8	Mesas y manteles	240.00
30	Comida (pepián, arroz, dos tortillas) y refresco	1,140.00
1	Diploma del empleado del año 20x25 centímetros	50.00
30	Impresión del mensaje papel arcoíris tamaño carta arial 12	40.00
	Sub total	1,800.00
(*)	Total	2,735.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Cotizados a precios actuales de noviembre 2011

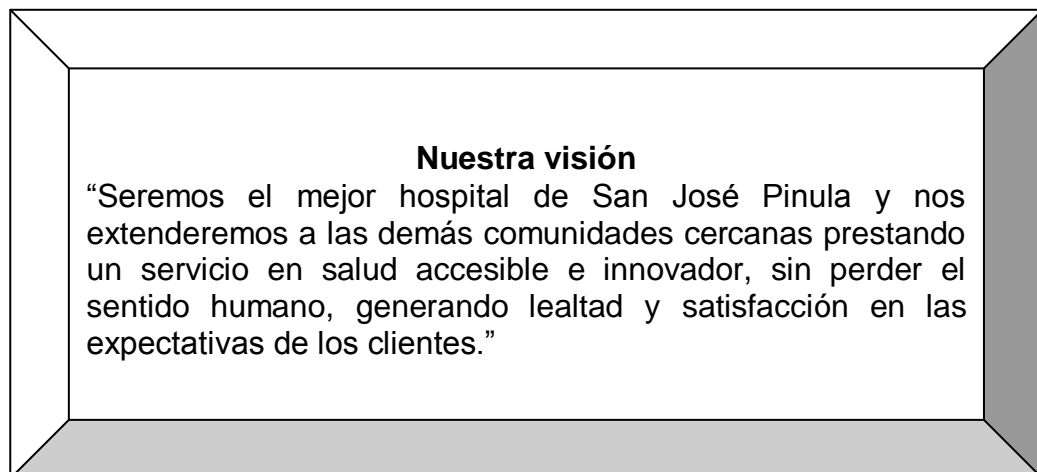
## Textos para cuadros

### Formato 8 Texto para el cuadro de la misión Hospital privado San José Pinula, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

### Formato 9 Texto para el cuadro de la visión Hospital privado San José Pinula, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Formato 10**  
**Texto para el cuadro de los valores**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Nuestros valores</b>	
<b>1. Calidad humana</b>	Actuar con responsabilidad y profesionalismo sin perder el sentido humano.
<b>2. Responsabilidad</b>	Respondemos por nuestros actos y decisiones al ofrecer el servicio.
<b>3. Compromiso</b>	Estamos comprometidos a prestar un servicio innovador, personalizado y especializado al alcance de todas las personas.
<b>4. Lealtad</b>	Nuestro compromiso y respeto es hacia la empresa y el cliente.
<b>5. Innovación</b>	Ser creativos y contar con equipo moderno para darle una mejor atención en todos nuestros servicios.

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

## Hojas de volantes mensuales

**Formato 11**  
**En enero volante A**  
**Filosofía corporativa**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

### **Nuestra misión**

“Somos un hospital privado que brindamos atención médica hospitalaria a nuestros clientes con responsabilidad, calidad humana comprometidos a prestar un servicio innovador y personalizado las veinticuatro horas del día, para ello contamos con personal especialista, calificado y equipo moderno.”

### **Nuestra visión**

“Seremos el mejor hospital de San José Pinula y nos extenderemos a las demás comunidades cercanas prestando un servicio en salud accesible e innovador, sin perder el sentido humano, generando lealtad y satisfacción en las expectativas de los clientes.”

### **Nuestros valores**

#### **1. Calidad humana**

Actuar con responsabilidad y profesionalismo sin perder el sentido humano.

#### **2. Responsabilidad**

Respondemos por nuestros actos y decisiones al ofrecer el servicio.

#### **3. Compromiso**

Estamos comprometidos a prestar un servicio innovador personalizado y especializado al alcance de todas las personas.

#### **4. Lealtad**

Nuestro compromiso y respeto es hacia la empresa y el cliente.

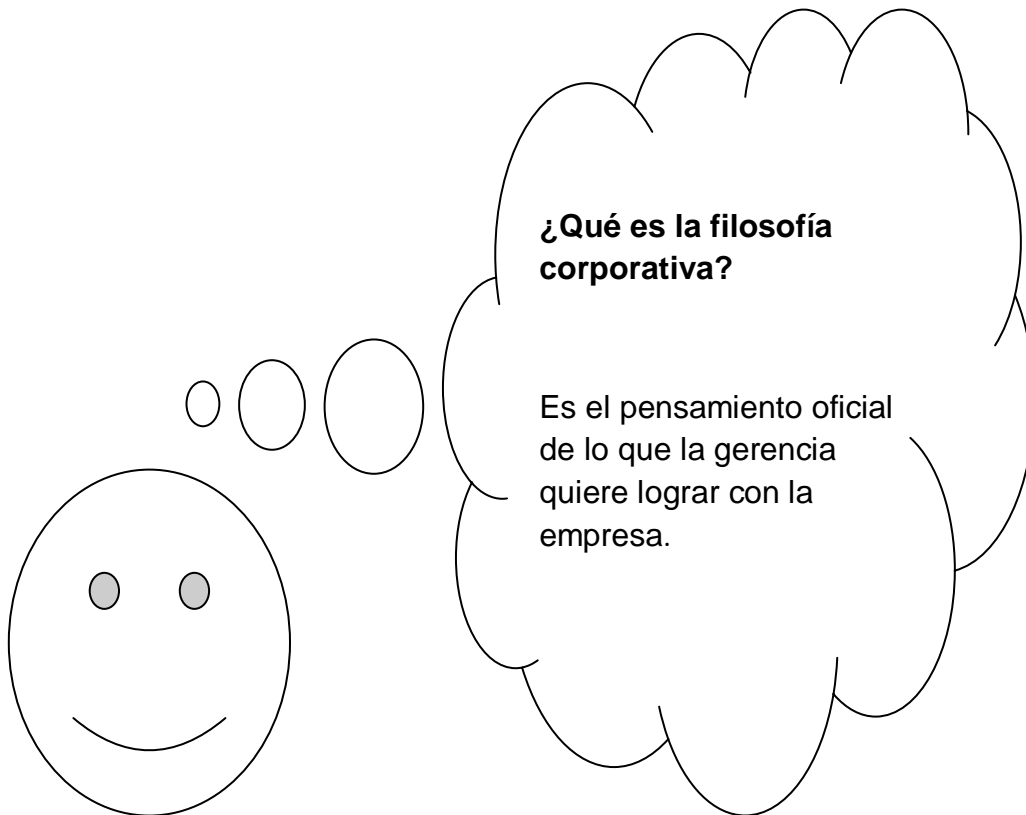
#### **5. Innovación**

Ser creativos y contar con equipo moderno para darle una mejor atención en todos nuestros servicios.

Fuente: elaboración propia. Año 2011



**Formato 12**  
**En febrero volante B**  
**¿Qué es la filosofía corporativa?**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2011

**Formato 13**  
**En marzo volante C**  
**¿Cuáles son los elementos de la filosofía corporativa?**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

**Tres elementos integran la filosofía corporativa**

**Misión**

¿Qué es?

El propósito de la empresa

**Visión**

¿Qué es?

Imagen futura

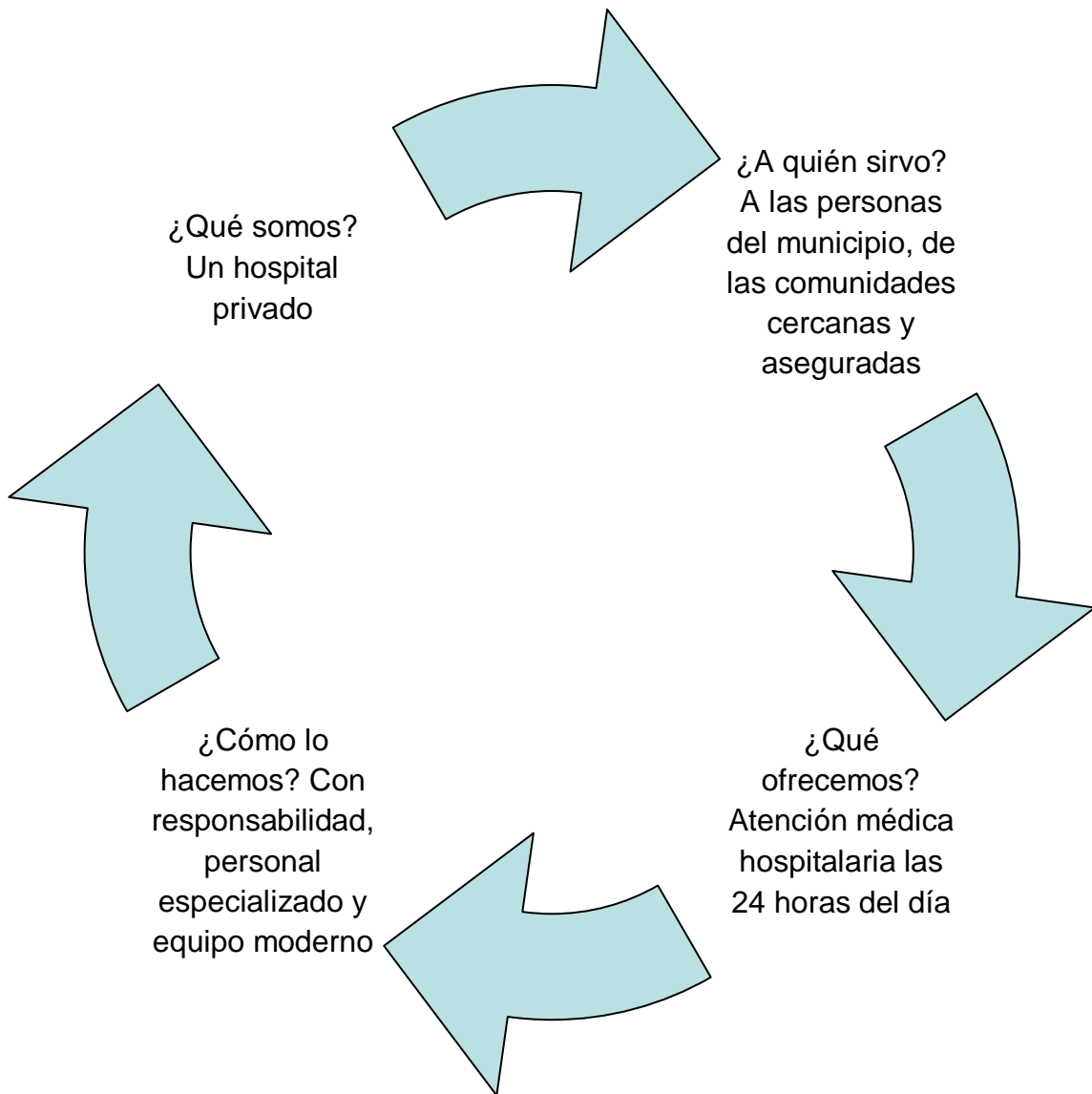
**Valores**

¿Qué son?

La guía para actuar

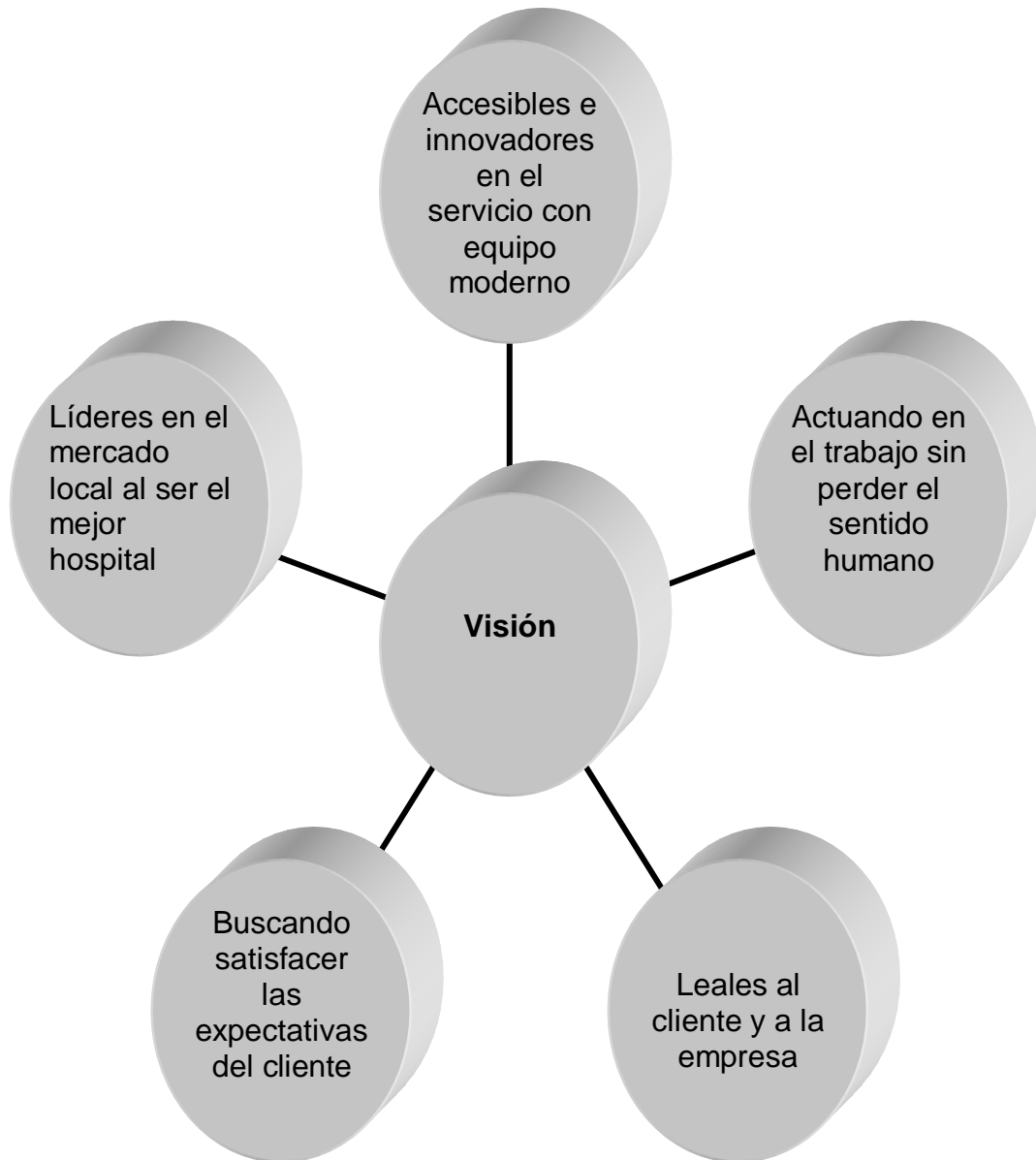
Fuente: elaboración propia. Año 2011

**Formato 14**  
**En abril volante D**  
**¿Qué entiendo por misión?**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



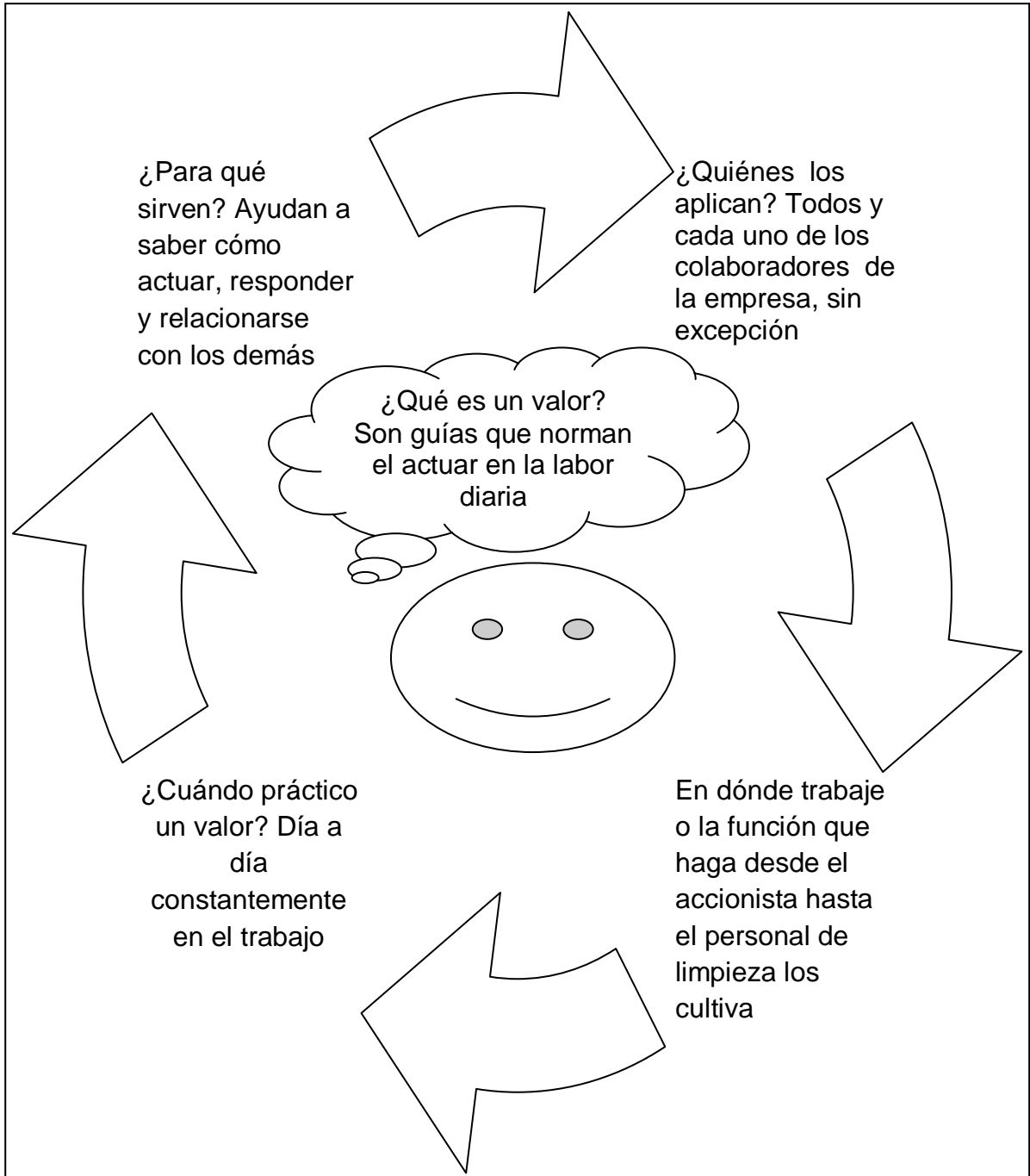
Fuente: elaboración propia. Año 2011

**Formato 15**  
**En mayo volante E**  
**¿Cómo debemos vernos?**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



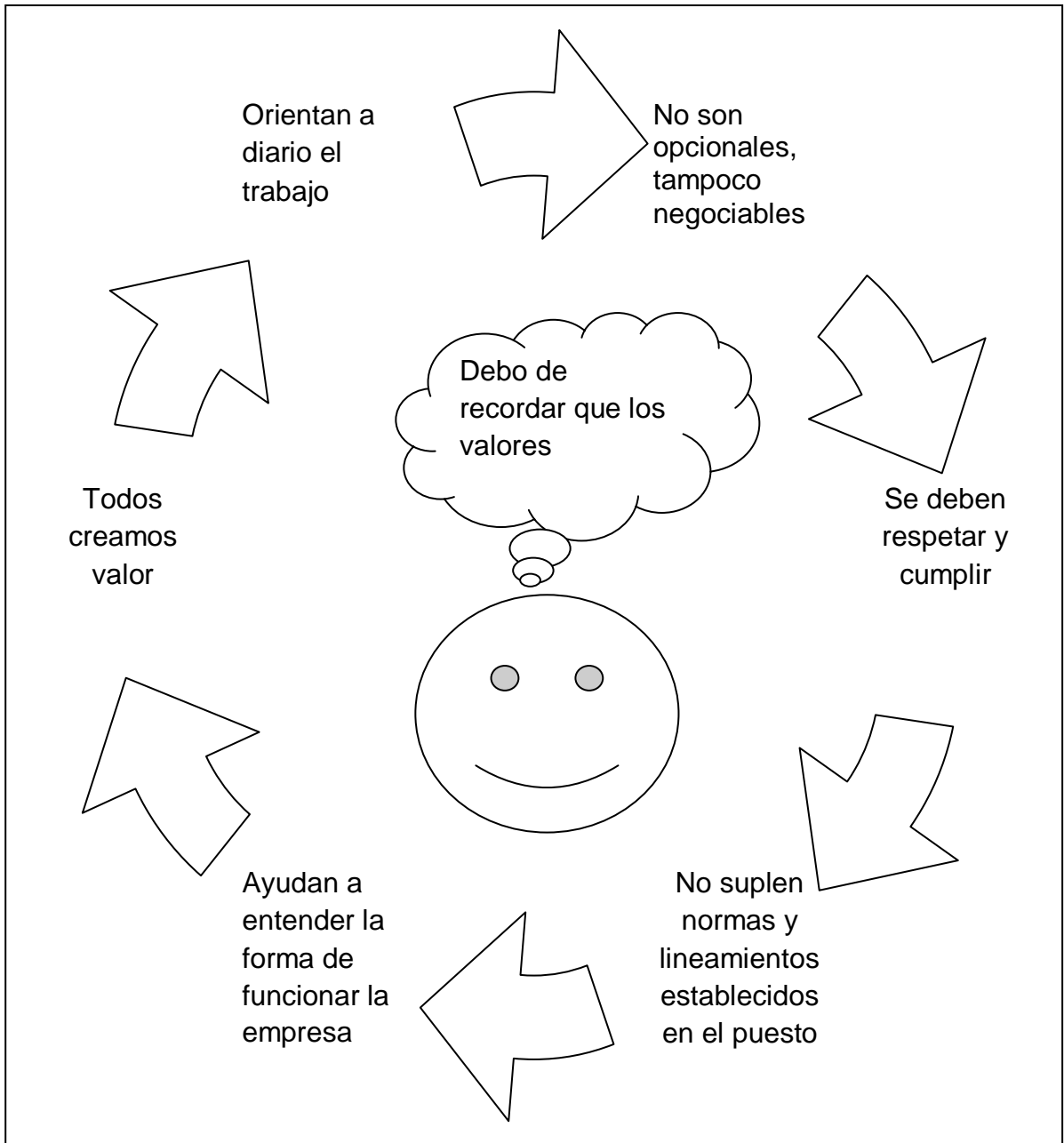
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Formato 16**  
**En junio volante F**  
**¿Qué entiendo por valores?**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



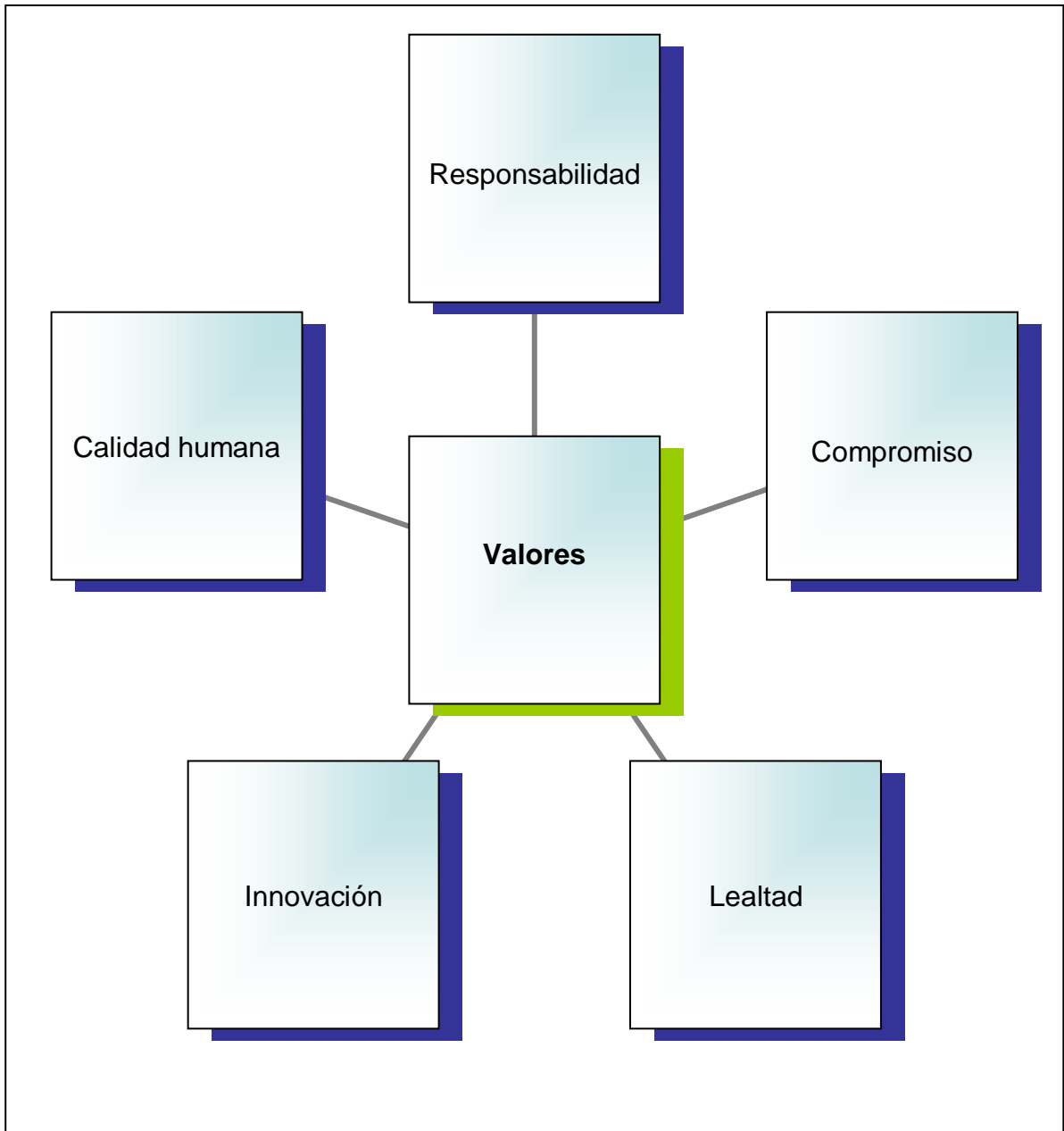
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Formato 17**  
**En julio volante G**  
**¿Cómo trabajo con los valores?**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



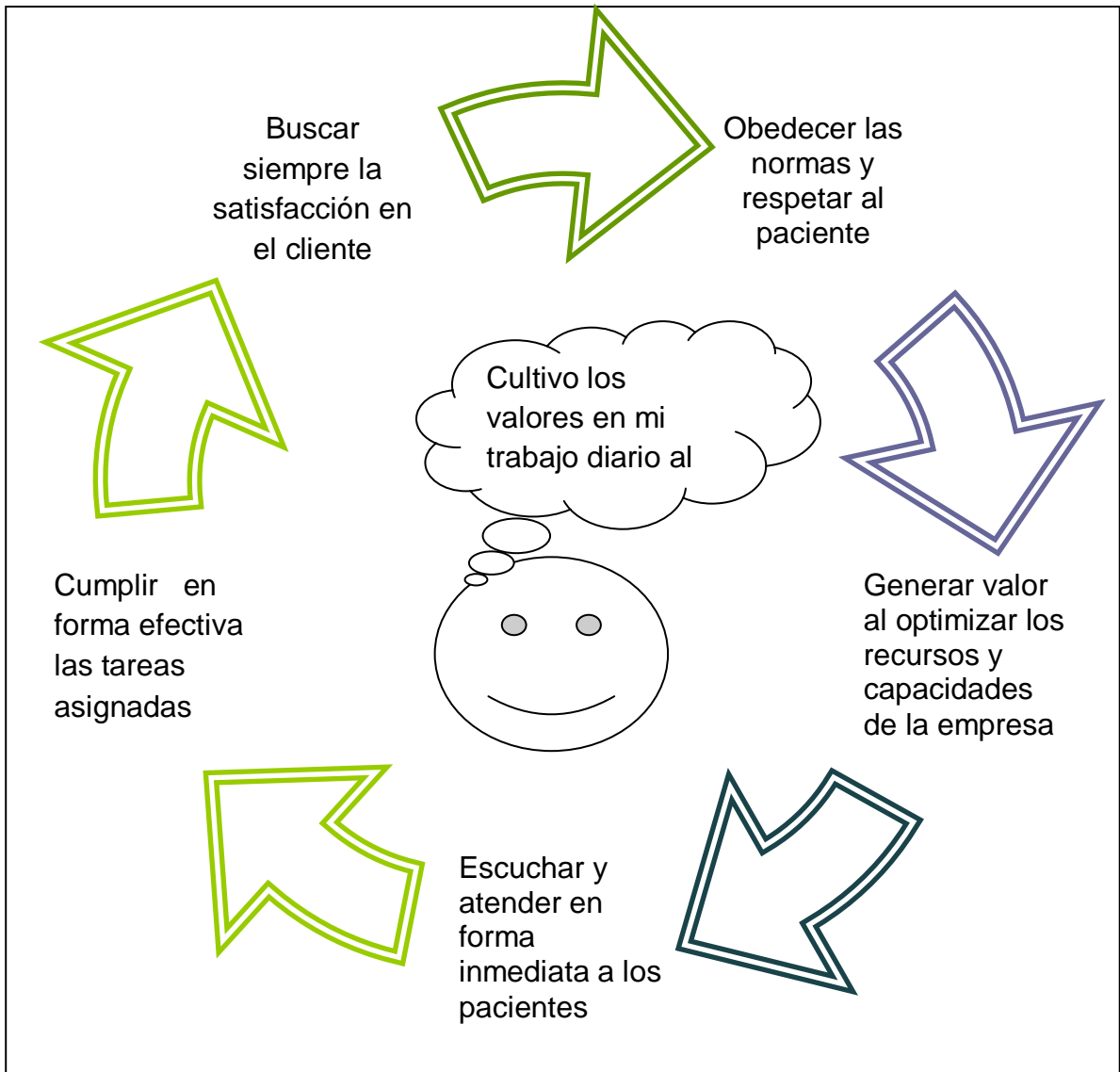
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Formato 18**  
**En agosto volante H**  
**¿Cuáles son los valores que guían mi actuación en el trabajo?**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

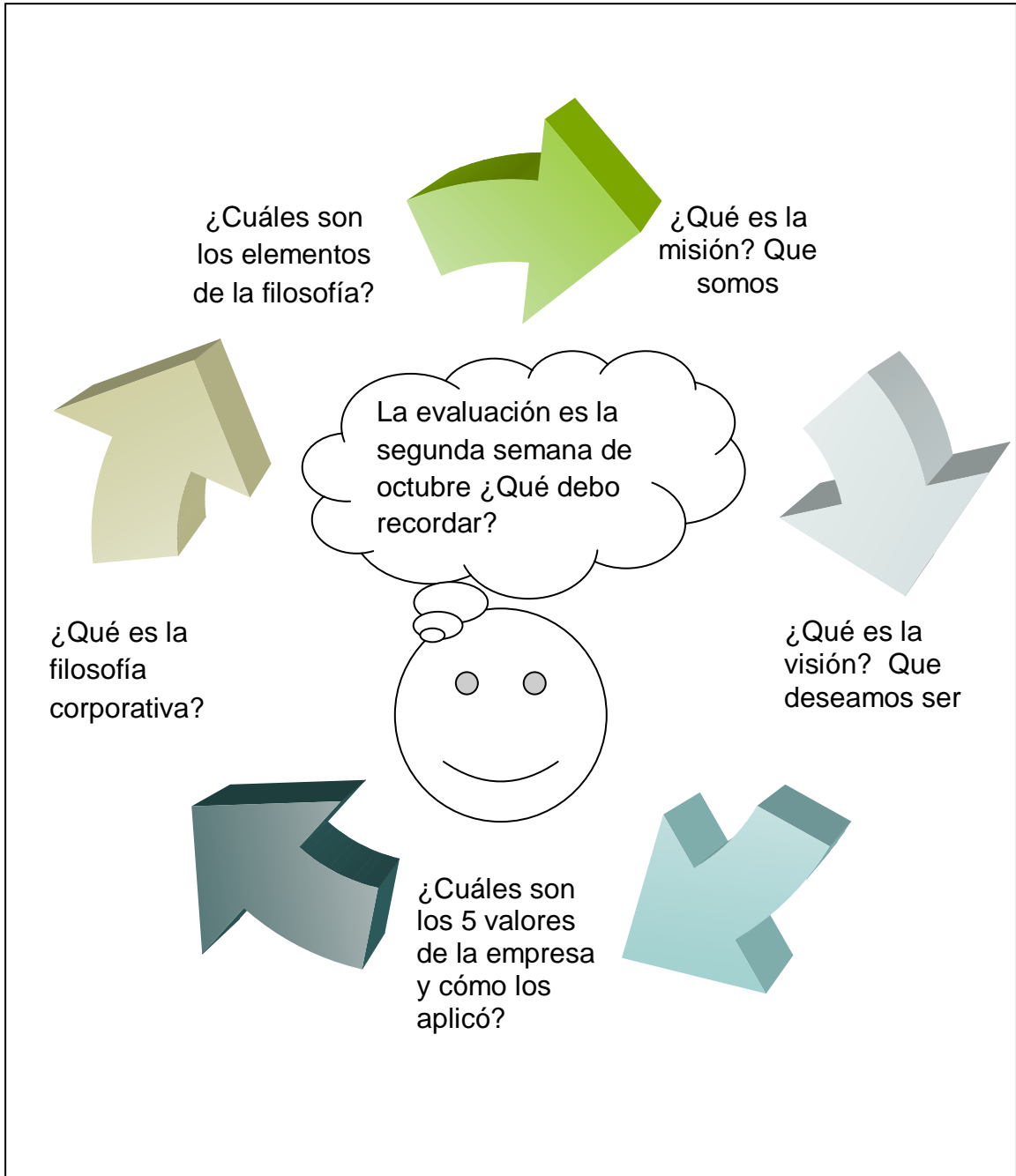
**Formato 19**  
**En septiembre volante I**  
**¿Cómo cultivo los valores a diario?**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

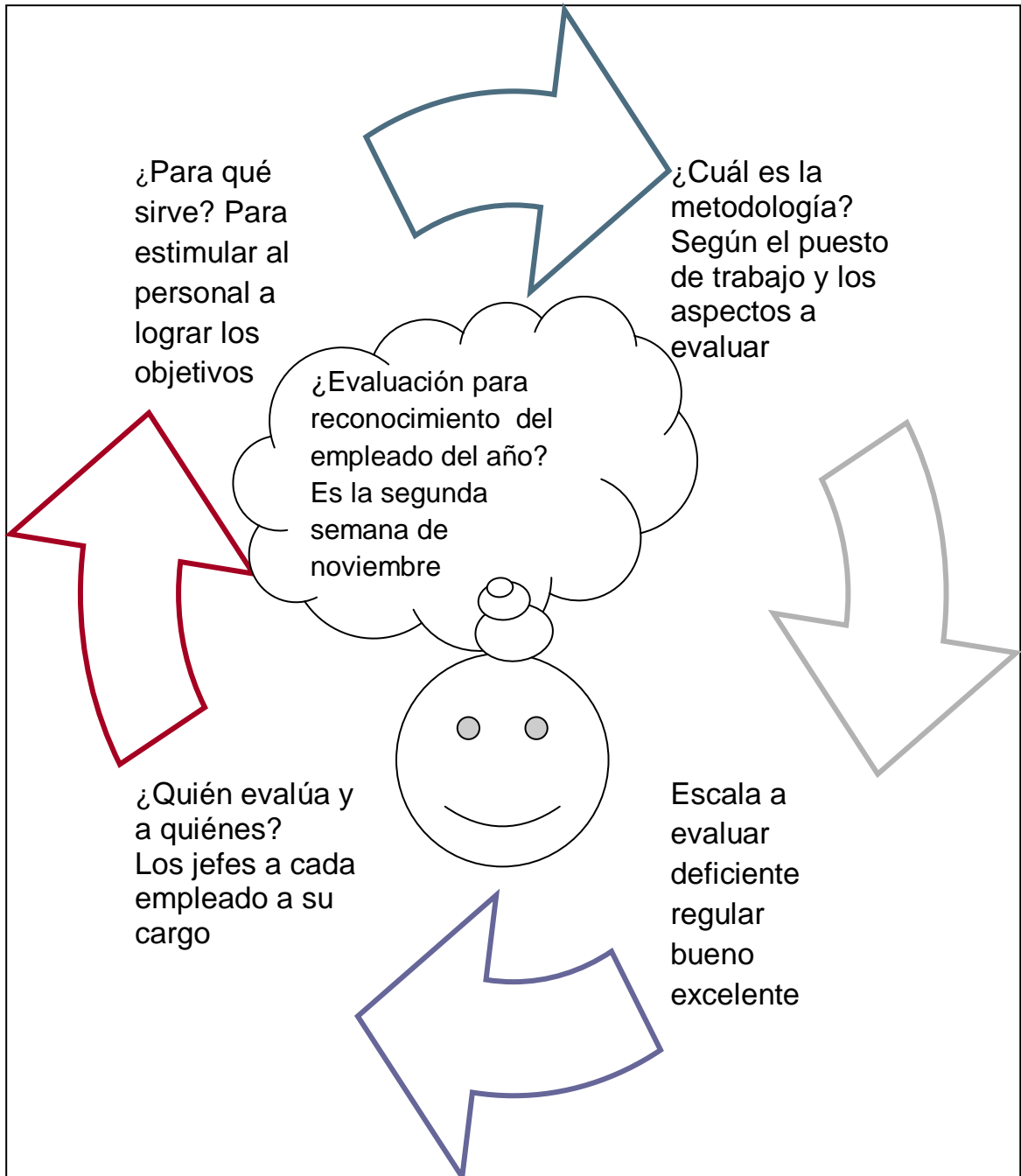


**Formato 20**  
**En octubre volante J**  
**Evaluación de la filosofía corporativa**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Formato 21**  
**En noviembre volante K**  
**Evaluación para el reconocimiento del empleado del año**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Formato 22**  
**Carta de felicitación por aniversario**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

San José Pinula, 20 de marzo de 2011

Señor  
Luis Rodrigo López Santos  
Presente.

Estimado doctor:

Por este medio se reconoce la perseverancia y la dedicación demostrada hacia la empresa en este primer año; se le agradece el entusiasmo y compañerismo hacia el resto de sus compañeros al formar parte de la familia, seguros de su entrega y responsabilidad.

Esperando seguir contando con su aporte y presencia los próximos años.

Atentamente,

Gerente general  
Hospital privado  
San José Pinula, Guatemala

**Formato 23**  
**Boleta de evaluación de la filosofía corporativa**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

**Introducción**

A continuación encontrará una serie de preguntas que servirán para detectar el conocimiento y aplicación de la filosofía corporativa la información será procesada de manera confidencial, para lo cual se le solicita contestar de acuerdo a su criterio y conocimiento. Marque con una X

- |  |               |
|--|---------------|
| 1. ¿Conoce la filosofía corporativa de la empresa?   | SI ___ NO ___ |
| 2. ¿Le explicó su jefe los volantes de la filosofía corporativa?   | SI ___ NO ___ |
| 3. ¿Conoce la misión de la empresa?  | SI ___ NO ___ |
| 4. ¿Conoce la visión de la empresa?  | SI ___ NO ___ |
| 5. ¿Conoce los valores de la empresa?  | SI ___ NO ___ |
| 6. ¿Tiene claros cuáles son los valores de la empresa?   | SI ___ NO ___ |
| 7. ¿Cumple con agrado los valores de la empresa?   | SI ___ NO ___ |
| 8. ¿Esta identificado con los valores de la empresa?   | SI ___ NO ___ |
| 9. Calidad humana es dar prioridad de atención a incapacitados   | SI ___ NO ___ |
| 10. Responsabilidad es informar a la gerencia y al paciente<br>de un diagnóstico infectocontagioso para evitar que se contagie | SI ___ NO ___ |
| 11. Compromiso es en caso de terremoto colaborar con<br>las disposiciones sanitarias que determinen la autoridad               | SI ___ NO ___ |
| 12. Lealtad es respetar la información confidencial del paciente   | SI ___ NO ___ |
| 13. Innovar es buscar solución viable a la queja de un paciente  | SI ___ NO ___ |

**Formato 24**  
**Evaluación de la estrategia para establecer y difundir la filosofía corporativa**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

No.	Concepto	Cumplimiento		Medida correctiva
		SI	NO	
1	¿Conoce el personal la filosofía corporativa?			
2	¿El colaborador conoce la misión?			
3	¿El personal conoce y tiene claro la visión?			
4	¿Cumplen con agrado los valores?			
5	¿En los ejemplos de los valores en la evaluación el personal los identificó correctamente?			
6	¿Aplican los colaboradores los valores a las actividades diarias?			
7	¿Todo el personal asistió a la reunión de presentación de la filosofía corporativa?			
8	¿Todo el personal recibió carta de felicitación por aniversario?			
9	¿Todo el personal recibió y se le explicaron los volantes de recordatorio de la filosofía?			
10	¿Todo el personal asistió a la reunión de convivencia anual?			
11	¿Recibió alguno de sus colaboradores el diploma del empleado del año?			
(*)	Verificar que se cumpla, de lo contrario aplicar medida correctiva			
Observación:				
(**) Nombre y firma:				
Cargo de la unidad administrativa:				

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Si la respuesta es sí; significa que el resultado obtenido corresponde a lo planificado y todo está bajo control. Si la respuesta es no; significa que los resultados no se están cumpliendo por lo que habrá que tomar medidas correctivas. Una medida correctiva es la acción o decisión que se toma con el fin de revertir el resultado ocasionado o evitar que se siga produciendo en el futuro.

(\*\*) El jefe de cada unidad administrativa será el responsable de evaluar, verificar el cumplimiento y aplicar las medidas correctivas e informar a la gerencia los resultados de la estrategia.

## **B. Implementar un manual de organización**

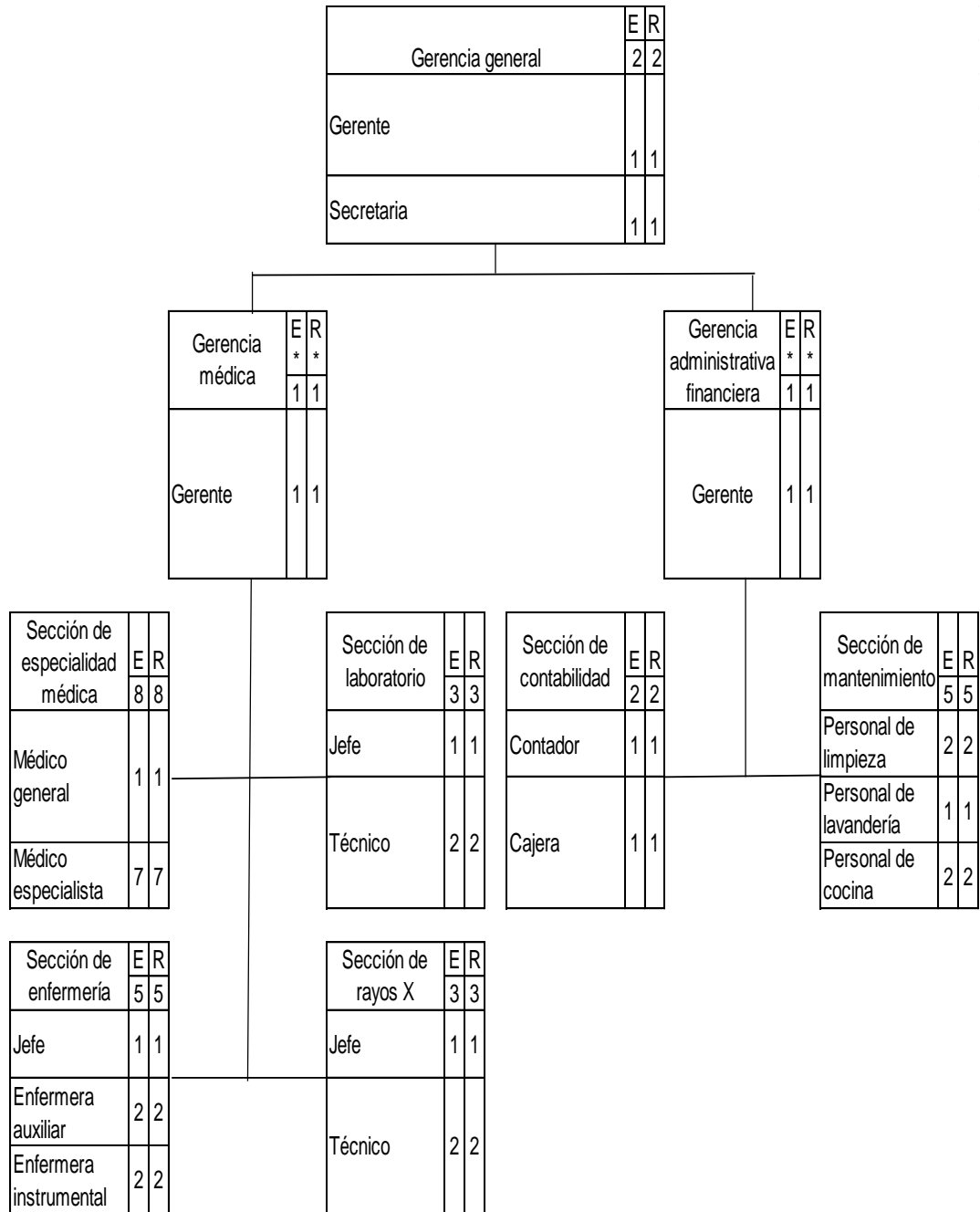
Debido al crecimiento de la empresa y que los procesos o actividades administrativas se realizan de manera informal sin ningún tipo de lineamiento formal provocando desperdicio de recursos y esfuerzos se hace necesario definir, difundir y poner en marcha un manual de organización.

El diseño de este instrumento administrativo le permitirá establecer claramente las relaciones existentes entre las funciones, los niveles jerárquicos como también comunicar adecuadamente las decisiones administrativas e instruir al personal al logro de objetivos, indicando a cada empleado lo que debe hacer y como hacerlo; facilitando la toma de decisiones, la coordinación de actividades e información necesaria para que realicen la tarea encomendada; incluso contribuirá a definir grados de autoridad y responsabilidad.

Con ello la empresa podrá evitar duplicidad de funciones y actividades, mejorar la comunicación e integración, preparar al personal a realizar sus labores y esencialmente dará el impulso y la capacidad para formalizar las funciones, procesos y normas; con el fin de optimizar los recursos y lograr los objetivos propuestos alcanzando un eficiente desempeño organizacional.

Además debe de considerar para la elaboración del manual de organización el siguiente organigrama nominal propuesto como punto de partida; que le ayudará adecuar y reubicar los puestos de trabajo en las unidades administrativas a las que pertenecen para su buen funcionamiento con el propósito de lograr la misión, la visión, los valores y objetivos planeados.

**Gráfica 8**  
**Organigrama nominal propuesto**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) E = Existencia R = Requerido

El organigrama nominal propuesto muestra una estructura de tipo vertical con un sistema de organización lineal en donde la autoridad y responsabilidad se delegan en una sola línea a cada nivel jerárquico.

Los puestos de trabajo se observan de arriba hacia abajo en forma escalonada conectados con líneas verticales que permitirán identificar al colaborador las relaciones de autoridad y responsabilidad existentes del puesto y proporcionarle el conocimiento adecuado de su ubicación y subordinación dentro de la empresa.

En seguida se propone el establecimiento formal de las siguientes unidades administrativas y se describen las principales funciones y atribuciones de los puestos de trabajo.

### **1. Junta directiva**

Es la unidad administrativa de dirección con función propia que le corresponde entre otras funciones principalmente analizar, discutir, aprobar, modificar y autorizar los planes, el presupuesto, las normas, manuales, políticas, adoptar y cumplir con todos los requisitos y disposiciones legales que rigen el funcionamiento del hospital.

No depende de ninguna otra unidad administrativa y delega al gerente general total responsabilidad administrativa de la empresa.

En lo que respecta a la junta directiva no se muestra ningún cambio derivado que la misma esta conformada por los socios de la empresa.



## **2. Gerencia general**

Unidad administrativa que tiene como función básica administrar, planear, dirigir y supervisar las actividades de atención en salud con el fin de cumplir la misión, visión, valores y los objetivos organizacionales.

Para elaborar el organigrama nominal propuesto fue necesario unificar y redefinir las funciones generales de las unidades administrativas que de acuerdo al estudio presentan duplicidad de mando y funciones, logrando con ello una mejor funcionabilidad, coordinación, comunicación y ejecución de tareas por lo que se propone para evitar duplicidad, conflicto de autoridad y responsabilidad que cada trabajador reporte y reciba órdenes de un solo superior.

Con el propósito de descentralizar, evitar duplicidad de mando y descongestionar la carga de trabajo centralizada en el gerente general se sugiere la creación de la gerencia administrativa financiera y la gerencia médica.

## **3. Gerencia administrativa financiera**

Para el puesto de gerente administrativo financiero se sugiere al sub gerente y eliminar el puesto de trabajo de sub gerente; creando la unidad administrativa de gerencia administrativa financiera.

Además se reubico el puesto de cajera debido a las atribuciones que realiza guardan estrecha relación con controles contables por lo que deberá reportar al contador y ya no al gerente general.

También se reubico el personal de limpieza, lavandería y cocina en la presente estructura formarán parte del personal de mantenimiento por el tipo de actividad que realizan debiendo obedecer y reportarse al gerente administrativo financiero y no al jefe de enfermería como se hacia anteriormente.

Al gerente administrativo financiero le compete revisar, analizar y supervisar el presupuesto ingresos y gastos, los estados e indicadores financieros, el flujo de caja para la toma de decisiones; información que le proporcionará el contador para su evaluación; contratar personal, planificar y ejecutar las jornadas médicas y las actividades de promoción de los servicios y ejecutar las estrategias financieras que ayuden al crecimiento del negocio.

En relación al puesto depende directamente del gerente general, ejerce autoridad y coordinación sobre el personal a su cargo.

#### **4. Gerencia médica**

Para el puesto de gerente médico se propone al jefe de médicos y eliminar el puesto de trabajo de jefe de médicos; creando la unidad administrativa de gerencia médica.

Esta unidad tendrá a cargo la función de verificar el efectivo cumplimiento de los servicios médicos hospitalarios y de diagnóstico; por lo que reportaran al gerente médico, el jefe de enfermeras, el jefe de laboratorio y rayos X; así como el médico general y los médicos especialistas.

Al gerente médico le compete supervisar, coordinar y evaluar las unidades de especialidad médica, enfermería, laboratorio y rayos X para un mejor funcionamiento de los servicios; coordinar y ejecutar las jornadas médicas con el gerente administrativo financiero; como también aquellas actividades de promoción de los servicios y ejecutar las estrategias que ayuden al desarrollo de la empresa.

En relación al puesto depende directamente del gerente general, ejerce autoridad y coordinación sobre el personal a su cargo.

Lo anterior dará un mejor aprovechamiento y coordinación de los recursos materiales, humanos y financieros que permitirá adecuar la capacidad funcional de la empresa para alcanzar un efectivo desempeño y logro de los objetivos fijados.

Por lo que al gerente general le corresponde la representación legal de la empresa y la facultad de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar las actividades operativas y administrativas; así como delegar responsabilidad en el gerente médico y el gerente administrativo financiero con el fin de cumplir con los objetivos planeados.

Así también como máxima autoridad administrativa propone, aprueba, supervisa, ejecuta los presupuestos, los planes y adopta normas previo ha someterse estas disposiciones a consideración de la junta directiva; así como otras atribuciones que le confiera el puesto.

El plan de acción contiene las tareas a seguir para el diseño del manual incluye el formato para identificar las funciones y definir puestos de trabajo, como el formato de evaluación para controlar y dar seguimiento a las tareas programadas siendo el responsable de realizarlo el jefe de cada unidad administrativa y el gerente general.

**Cuadro 6**  
**Plan de acción**  
**Implementación del manual de organización**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Estrategia:</b> Implementación de un manual de organización						
<b>Objetivo:</b> Formalizar la organización redefiniendo las funciones y actividades para optimizar el desempeño organizacional en un 80% en el primer trimestre del año 2013 y así lograr los objetivos establecidos.						
<b>Período:</b> enero 2013 a diciembre 2015						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza	Costo en Q.
1	Reunión con junta directiva para levantar acta de autorización	Autorizar e informar por medio de memorándum al personal	Gerente general	2/1/13	2/1/13	600.00
2	Realizar la investigación de campo, recolectar datos con la boleta al entrevistar al personal	Determinar e identificar las funciones, relaciones de la unidades y definir los puestos	Jefes	9/1/13	15/1/13	750.00
3	Análisis de la información recabada y obtenida	Definir funciones y puestos e incluirlos en el organigrama	Gerente general	16/1/13	31/1/13	750.00
4	Elaboración y revisión del borrador	Entregar a la junta directiva para su revisión	Gerente general	1/2/13	26/2/13	1,500.00
5	Presentación y aprobación	Levantar acta de aprobación	Junta directiva	27/2/13	27/2/13	200.00
6	Reproducción y distribución	Entregar al personal por medio de memorándum una copia	Secretaria	2/3/13	7/3/13	1,000.00
7	Reunión con el personal para divulgar y poner en marcha el manual	Dar a conocer las funciones, atribuciones del puesto y su ubicación en la estructura	Gerente general	8/3/13	8/3/13	1,010.00
8	Verificar que se cumplan en forma efectiva	Determinar si se adecuan y adaptan los lineamientos	Jefes	(**)	(**)	300.00
(*)	Costo estimado					6,110.00

Fuente: Elaboración propia, año 2011.

(\*\*) Anual la segunda semana del mes de diciembre del 2013 al 2015

**Formato 25**  
**Boleta para identificar funciones y definir puestos de trabajo**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Nombre del puesto</b>					
<b>Ubicación o unidad administrativa</b>					
<b>Jefe inmediato</b>					
<b>Subalternos</b>					
1. Función básica de la unidad administrativa					
2. Función específica del puesto					
3. Enumere tres actividades que realiza a diario					
4. Enumere tres actividades que realiza a la semana					
5. Enumere tres actividades que realiza a la quincena					
6. Enumere tres actividades que realiza al mes					
7. Enumere tres actividades que realiza al año					
8. Enumere tres principales responsabilidades					
9. Marque con una X lo siguiente:					
<b>Educación</b>		<b>Habilidades</b>		<b>Destrezas</b>	
Básicos		Organizado		Manejo de computadora	
Diversificado		Comunicador		Manejo de equipo hospitalario	
Licenciatura		En redacción y análisis		Manejo de equipo de oficina	
Especialidad		Iniciativa			
Otros (especifique):					
10. Experiencia laboral					

Fuente: elaboración propia. Año 2011

**Formato 26**  
**Evaluación de la estrategia de implementación del manual de organización**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

No.	Concepto	Cumplimiento		Medida correctiva (**)
		SI	NO	
1	¿El manual le ofrece una visión e información valiosa de la organización?			
2	¿Define en forma clara la función asignada a la unidad administrativa?			
3	¿Considera que están bien definidas la autoridad y las responsabilidades?			
4	¿Detalla claramente las labores asignadas de los puestos de trabajo?			
5	¿Le ha ayudado a evitar duplicidad de actividades y ahorrar tiempo al personal?			
6	¿Define claramente las funciones?			
7	¿Considera que el manual necesita mejorar?			
(*)	Verificar que se cumpla, de lo contrario aplicar medida correctiva			
Observaciones:				
(***) Nombre y firma:				
Cargo de la unidad administrativa:				

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Si la respuesta es sí; significa que el resultado obtenido corresponde a lo planificado y todo está bajo control. Si la respuesta es no; significa que los resultados no se están cumpliendo por lo que habrá que tomar medidas correctivas.

(\*\*) Medida correctiva es la acción o decisión que se toma con el fin de revertir el resultado ocasionado o evitar que se siga produciendo en el futuro.

(\*\*\*) El jefe de cada unidad administrativa será el responsable de evaluar, verificar el cumplimiento y aplicar las medidas correctivas e informar a la gerencia los resultados de la estrategia.

**Formato 27**  
**Agenda de trabajo para la presentación y difusión del manual de organización al personal**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Objetivo:</b> Difundir el manual de organización en un 80% para que los colaboradores conozcan las atribuciones, responsabilidades, requisitos de los puesto de trabajo, la posición que ocupa en la organización; entrando en vigencia a partir de la presente fecha.				
<b>Lugar:</b> En las instalaciones de la empresa				
<b>Fecha:</b> 08/03/2013				
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Horario</b>	<b>Responsable</b>
1	Mensaje (*)	Informar los avances logrados	8:00 a 8:05	Gerente general
2	Filosofía corporativa (*)	Recordar la filosofía corporativa	8:05 a 8:10	Gerente general
3	Presentar el organigrama y manual	Difundir la estructura a los trabajadores para que conozcan sus funciones y atribuciones	8:10 a 8:40	Gerente general
4	Repartir una copia del organigrama, de la descripción del puesto de trabajo que ocupa y la filosofía corporativa	Dar a conocer a cada colaborador las atribuciones, funciones, las responsabilidades, su ubicación en la estructura y además recordarle la filosofía corporativa	8:40 a 8:45	Jefes
5	Refacción	Descanso	8:45 a 8:55	Encargada de cocina
6	Despedida (*)	Incentivar al personal a seguir adelante	8:55 a 9:00	Gerente general

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Véase guía para presentar y difundir la filosofía corporativa.

**Cuadro 7**  
**Presupuesto para la presentación y difusión del manual de organización al personal**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo anual Q.</b>
1	Computadora personal con programa power point y un retroproyector	300.00
30	Sillas	30.00
8	Mesas	120.00
8	Manteles	120.00
30	Pastel	150.00
30	Refrescos	90.00
30	Impresión de la filosofía corporativa en papel arcoíris (véase volante A)	40.00
120	Impresión del organigrama propuesto, del puesto de trabajo y procedimientos en papel arcoíris de 7 centímetros de ancho por 20 centímetros de largo	160.00
(*)	Total	1,010.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Cotizados a precios actuales de noviembre 2011



### **C. Implementar un buzón de quejas, reclamos y sugerencias**

El cliente es la razón de ser de la empresa por lo que todo fin empresarial esta orientado hacia su mercado; la demora en listas de espera ha incidido en insatisfacción en el servicio y deficiencias en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para mejorar la atención y continuidad en el servicio es necesario establecer un mecanismo de comunicación entre la empresa y el cliente, para lograrlo se hace necesario implementar un buzón de quejas, reclamos y sugerencias.

Permitiendo a la empresa escuchar la inconformidad del paciente y satisfacer sus expectativas, recolectando información de la necesidad y deseos de los clientes y con ello la oportunidad de mejorar la atención y continuidad en el servicio que presta la empresa.

El plan de acción contempla implementar un buzón de quejas, reclamos y sugerencias con su respectiva boleta; siendo la cajera la responsable de trasladar la boleta al jefe de la unidad correspondiente para su inmediata solución y notificación al cliente; esto implica que el jefe de la unidad administrativa deberá realizar las investigaciones necesarias y darle una solución a la inconformidad del cliente llenando esta información en el apartado de la boleta en donde se indica la solución de la empresa; devolviendo la boleta a la cajera para que proceda a notificar al cliente quien una vez enterado y aceptada la solución a su queja, reclamo o sugerencia anotará la fecha, hora y firmará de recibido.

Contiene inclusive los formatos para llevar un control y registro estadístico por motivos de quejas, reclamos y sugerencias de los diferentes servicios que presta; como también de aquellas que estén en proceso o bien hayan sido solucionadas.

Para darle seguimiento y una mejor atención al servicio; esta información se generará a diario en base a las boletas que registra y traslada la cajera a cada unidad administrativa que le competa; debiendo mensualmente cada jefe elaborar un informe de los resultados obtenidos y logrados reportando a la gerencia respectiva para la toma de decisiones.

Comprende además un formato para evaluar la funcionabilidad de la información obtenida del control y registro estadístico del buzón; facilitada por la cajera a los ejecutivos; por tal motivo a juicio gerencial se considero como parámetro la disminución de un 12% de quejas y reclamos en relación a los datos registrados históricos que se logrará obtener en cada semestre.

Es por ello que esta actividad compete directamente al jefe de cada unidad administrativa debiendo verificar su ejecución y de esta manera tomar las medidas correctivas necesarias para encausar el plan; si fuera necesario e informar continuamente a la gerencia.

**Cuadro 8**  
**Plan de acción**  
**Implementar un buzón de quejas, reclamos y sugerencias**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Estrategia:</b> Implementar un buzón de quejas reclamos y sugerencias					
<b>Objetivo:</b> Atender, dar seguimiento, solucionar y disminuir en un 12% las quejas y reclamos para mejorar el servicio en base a los resultados obtenidos semestralmente en los siguientes tres años, a partir del 2013					
<b>Período:</b> enero 2013 a diciembre 2015					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Inicia y finaliza	Costo en Q.
1	Instalación y ubicación del buzón en el área de caja a disposición del cliente con su respectivo lapicero y boleta	Recabar información de la opinión del servicio al egreso del paciente	Cajera	2/1/13 al 31/12/15	600.00
2	Operar la información depositada en el buzón y darle seguimiento	Trasladar a diario las boletas a la unidad que corresponda para su respectiva solución	Cajera	Diario	300.00
3	Analizar, evaluar el hecho y determinar las acciones aplicar para buscar una solución	Tener capacidad de atención y resolución inmediata a los problemas	Jefes	Diario	600.00
5	Informar y notificar al cliente la solución	Dar respuesta a la inconformidad del cliente	Cajera	Diario	300.00
6	Llevar un control y registro estadístico del buzón en base a la boleta	Recolectar y archivar la información a diario	Cajera	Diario	300.00
7	Elaborar un informe del seguimiento, y las soluciones aplicadas	Informar a la gerencia las acciones tomadas	Jefes	Mensual	300.00
8	Verificar que se hayan realizado las actividades	Revisar que se haya cumplido	Jefes Gerente	Cada 6 meses	300.00
(*)	Costo estimado				2,400.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Cotizados a precios actuales de noviembre 2011

**Formato 28**  
**Boleta de quejas, reclamos y sugerencias**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Nombre y apellido:</b>	
<b>Dirección:</b>	
<b>Teléfono:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Motivo de la queja (*) (Marque con una X)</b>	
1. Desacuerdo con el trato recibido en el tratamiento y diagnóstico	<input type="checkbox"/>
2. Inconformidad con la asistencia en el trámite administrativo	<input type="checkbox"/>
3. Falta de consideración en el padecimiento del paciente	<input type="checkbox"/>
4. Otros (especifique):	<input type="checkbox"/>
<b>Motivo de reclamo (**) (Marque con una X)</b>	
1. Demora en la asistencia recibida	<input type="checkbox"/>
2. Cancelación de citas	<input type="checkbox"/>
3. Inadecuadas instalaciones e higiene	<input type="checkbox"/>
4. Otros(especifique):	<input type="checkbox"/>
<b>Sugerencia: (***)</b>	
<b>Solución (respuesta de la empresa)</b>	
Nombre y firma del Jefe	
Unidad administrativa	Hora y fecha:
<b>Notificación</b>	
Nombre y firma del cliente	
Hora y fecha:	

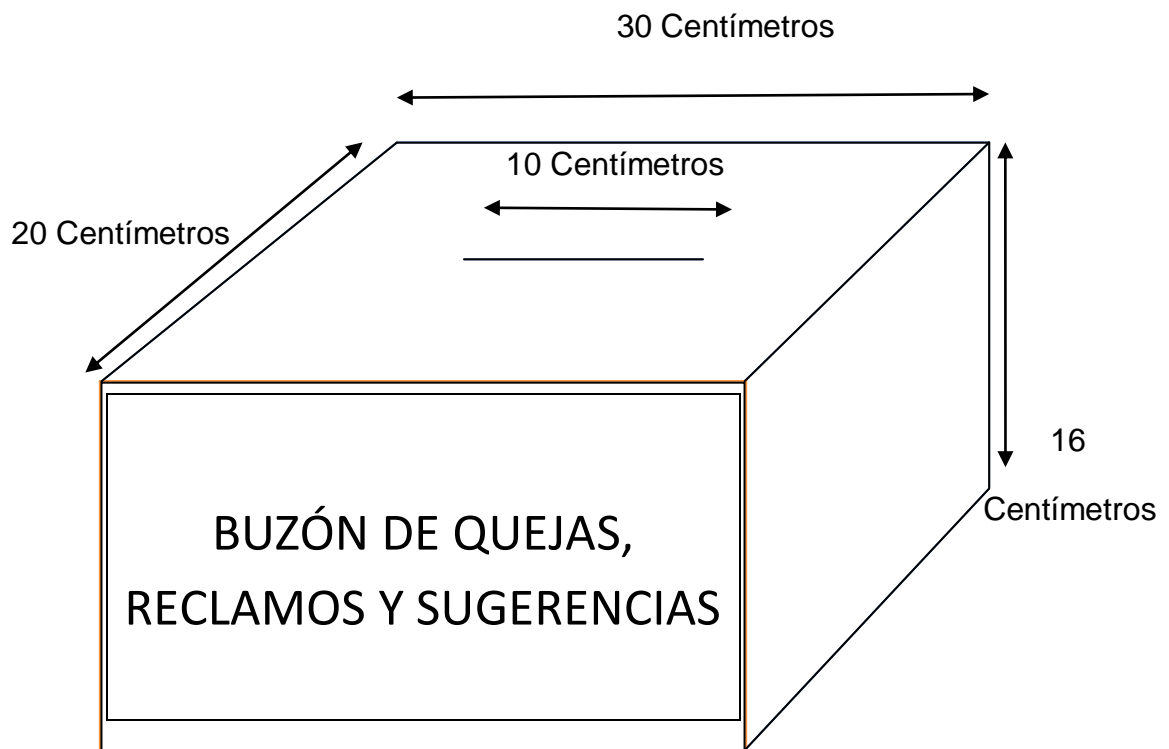
Fuente: Elaboración propia, año 2011.

\* Queja: Manifiesta el cliente insatisfacción en relación a la actuación del empleado.

\*\*Reclamo: Manifiesta el cliente insatisfacción en relación al proceso o trámite.

\*\*\*Sugerencia: Opinión del cliente tendiente a mejorar el servicio.

**Formato 29**  
**Diseño del buzón de quejas, reclamos y sugerencias**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2011

**Formato 30**  
**Control y registro semestral por motivo de queja en el servicio**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

Servicio	Desacuerdo con el trato recibido en el tratamiento o diagnóstico		Inconformidad con la asistencia en el trámite administrativo		Falta de consideración en el padecimiento del paciente		Otros	
	Semestre		Semestre		Semestre		Semestre	
	1er.	2do.	1er.	2do.	1er.	2do.	1er.	2do.
Emergencia								
Consulta externa								
Hospitalización								
Cirugía								
Enfermería								
Rayos X								
Laboratorio								
Cocina								
Limpieza								
Caja								
Secretaría								
Total								
(*) Elaborado por (nombre, firma y puesto)								
Recibe (nombre, firma y puesto)								

Fuente: elaboración propia. Año 2011

(\*) Elaborado por la cajera encargada de atención y servicio al cliente; quien traslada semestralmente la información a los jefes de las unidades administrativas y al gerente general.

**Formato 31**  
**Control y registro semestral por motivo de reclamo en el servicio**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

Servicio	Demora en la asistencia recibida		Cancelación de citas		Inadecuadas instalaciones e higiene		Otros	
	Semestre		Semestre		Semestre		Semestre	
	1er.	2do.	1er.	2do.	1er.	2do.	1er.	2do.
Emergencia								
Consulta externa								
Hospitalización								
Cirugía								
Enfermería								
Rayos X								
Laboratorio								
Cocina								
Limpieza								
Caja								
Secretaría								
Total								
(*) Elaborado por (nombre, firma y puesto)								
Recibe (nombre, firma y puesto)								

Fuente: elaboración propia. Año 2011

(\*) Elaborado por la cajera encargada de atención y servicio al cliente; quien traslada semestralmente la información a los jefes de las unidades administrativas y al gerente general.

**Formato 32**  
**Control y registro semestral del buzón de quejas, reclamos y sugerencias**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

Servicio	Queja		Reclamo		Sugerencia		En proceso		Solucionado	
	Semestre		Semestre		Semestre		Semestre		Semestre	
	1er.	2do	1er.	2do.	1er.	2do.	1er.	2do.	1er.	2do.
Emergencia										
Consulta externa										
Hospitalización										
Cirugía										
Enfermería										
Rayos X										
Laboratorio										
Cocina										
Limpieza										
Caja										
Secretaría										
Total										
(*) Elaborado por (nombre, firma y puesto)										
Recibe (nombre, firma y puesto)										

Fuente: elaboración propia. Año 2011

(\*) Elaborado por la cajera encargada de atención y servicio al cliente; quien traslada semestralmente la información a los jefes de las unidades administrativas y al gerente general.



**Formato 33**  
**Evaluación de la estrategia de implementar un buzón de quejas**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

Servicios prestados		% de quejas (***)				Cumplimiento		Medida correctiva (**)
		Semestre						
Tipo	Cantidad	1er.	%	2do.	%	SI	NO	
Emergencia								
Consulta externa								
Hospitalización								
Cirugía								
Enfermería								
Rayos X								
Laboratorio								
Cocina								
Limpieza								
Caja								
Secretaría								
(*)Verificar que se cumpla, de lo contrario aplicar medida correctiva								
Total								
Observación								
(***) Nombre y firma								
Jefe de la unidad administrativa								

Fuente: elaboración propia. Año 2011

(\*) Si la respuesta es sí; significa que el resultado obtenido corresponde a lo planificado y todo está bajo control; es decir (disminuyó en un 12% las quejas en relación al semestre anterior). Si la respuesta es no; significa que los resultados no se están cumpliendo por lo que habrá que tomar medidas correctivas.

(\*\*) Medida correctiva es la acción o decisión que se toma con el fin de revertir el resultado ocasionado o evitar que se siga produciendo en el futuro.

% de quejas semestralmente = total de quejas/total de servicios prestados x 100.

% de quejas semestralmente por tipo de servicio = total de quejas /tipo de servicio x 100

(\*\*\*) El jefe de cada unidad administrativa será el responsable de evaluar, verificar el cumplimiento y aplicar las medidas correctivas e informar a la gerencia los resultados de la estrategia.

**Formato 34**  
**Evaluación de la estrategia de implementar un buzón de reclamos**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

Servicios prestados		% de reclamos (***)				Cumplimiento		Medida correctiva (**)
		Semestre						
Tipo	Cantidad	1er.	%	2do.	%	SI	NO	
Emergencia								
Consulta externa								
Hospitalización								
Cirugía								
Enfermería								
Rayos X								
Laboratorio clínico								
Cocina								
Limpieza								
Caja								
Secretaría								
(*) Verificar que se cumpla, de lo contrario aplicar medida correctiva								
Total								
Observación:								
(***) Nombre y firma								
Cargo de la unidad administrativa								

Fuente: elaboración propia. Año 2011

(\*) Si la respuesta es sí; significa que el resultado obtenido corresponde a lo planificado y todo está bajo control; es decir (disminuyó en un 12% los reclamos en relación al semestre anterior). Si la respuesta es no; significa que los resultados no se están cumpliendo por lo que habrá que tomar medidas correctivas.

(\*\*) Medida correctiva es la acción o decisión que se toma con el fin de revertir el resultado ocasionado o evitar que se siga produciendo en el futuro.

(\*\*\*) % de reclamos semestralmente = total de reclamos / total de servicios prestados x 100.

% de reclamos semestralmente por tipo de servicio = total de reclamos / tipo de servicio x 100

(\*\*\*) El jefe de cada unidad administrativa será el responsable de evaluar, verificar el cumplimiento y aplicar las medidas correctivas e informar a la gerencia los resultados de la estrategia.

#### **D. Implementar jornadas médicas**

La empresa para enfrentar la desventaja de precios gratuitos de los servicios públicos y precios más bajos de los servicios privados necesita expandirse y buscar con ello incrementar su participación en el mercado actual.

Por lo que necesita aumentar el nivel de ventas con los clientes actuales y atraer a nuevos clientes dentro del mismo segmento de mercado actual, para ello necesita fortalecer e intensificar las actividades de ventas ofreciendo los servicios al realizar jornadas médicas a precios ofertados por medio de publicidad local.

Permitiendo a la empresa lograr un mayor posicionamiento en el mercado local y ser reconocida abriendo una oportunidad de ingresar a nuevos mercados.

El plan de acción detalla el conjunto de actividades necesarias para realizar las jornadas médicas iniciando con la calendarización de la cantidad de jornadas médicas, fechas, horarios; la proyección de ingresos a percibir que incluye la selección de los servicios y precios a ofertar; así como la proyección del costo del medio publicitario para divulgar las jornadas y del personal e insumos necesarios para llevarlas a cabo.

Al final de todas las actividades incluye la respectiva evaluación para el control y seguimiento de las tareas programadas y las ejecutadas; ésta última actividad le concierne directamente ejecutar y asegurar su cumplimiento al gerente administrativo financiero en coordinación con el contador y gerente médico debiendo reportar al gerente general los resultados de cada jornada médica.

**Cuadro 9**  
**Plan de acción**  
**Implementar jornadas médicas**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Estrategia:</b> Implementar jornadas médicas					
<b>Objetivo:</b> Incrementar la participación de la empresa en el mercado local en un 2% anual en los siguientes tres años, a partir del 2013.					
<b>Período:</b> enero 2013 a diciembre 2015					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Inicia y finaliza	Costo en Q.
1	Programar las jornadas médicas anuales a realizarse	Determinar y calendarizar la cantidad, el motivo, lugar, fecha y horario de las jornadas	Gerente administrativo Gerente médico	02/01/13	No aplica
2	Proyectar los ingresos a percibir en las jornadas médicas	Establecer la cantidad de jornadas, visitantes, servicios y precios a ofertar	Gerente médico Contador	02/01/13	No aplica
3	Establecer la proyección del costo del medio publicitario	Determinar el costo estimado, la programación y publicación del medio	Gerente administrativo Gerente médico	02/01/13	13,080.00
4	Establecer la proyección del costo estimado del personal, los insumos y suministros	Determinar el costo y contar con la adecuada cantidad de recursos necesarios	Gerente médico Contador	02/01/13	63,900.00
5	Puesta en marcha de las jornadas anuales	Difundir los servicios e imagen de la empresa y cumplir con la programación	Gerente administrativo Gerente médico	En la fecha del evento	No aplica
6	Elaborar un informe al finalizar cada jornada	Comunicar a la gerencia los resultados obtenidos	Gerente administrativo Gerente médico	En la fecha del evento	No aplica
7	Verificar que se cumpla las actividades	Evaluar los resultados alcanzados en las jornadas médicas	Gerente administrativo Gerente médico	Anual en diciembre	No aplica
(*)	Costo estimado				83,280.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Cotizados a precios actuales de noviembre 2011

**Cuadro 10**  
**Proyección de ingresos de las jornadas médicas**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Objetivo:</b> Incrementar la participación de la empresa en el mercado en un 2% anual en los siguientes tres años, a partir del 2013								
<b>Meta:</b> Establecer los servicios y precios a ofertar en cada jornada médica								
<b>Jornadas:</b> A, B, C, D, E (cada jornada se realizará con dos eventos en el mes)								
<b>Fecha:</b> el segundo y cuarto sábado del mes de evento de la jornada								
<b>Lugar:</b> en las instalaciones del hospital								
<b>Responsable:</b> Gerente médico, gerente administrativo financiero, contador.								
Servicios ofertados	Precio ofertado Q.	Visitante por jornada	Ingresos Q. por jornada	No. de Jornada	Ingresos proyectados de servicios ofertados			
					2013	2014	2015	Total (*)
Consulta	90.00	140	12,600.00	3 (**)	37,800.00	37,800.00	37,800.00	113,400.00
Glucosa	20.00	140	2,800.00	3 (**)	8,400.00	8,400.00	8,400.00	25,200.00
Presión	10.00	140	1,400.00	3 (**)	4,200.00	4,200.00	4,200.00	12,600.00
Papanicolao	80.00	40	3,200.00	2 (***)	6,400.00	6,400.00	6,400.00	19,200.00
Ultrasonido	100.00	100	10,000.00	2 (***)	20,000.00	20,000.00	20,000.00	60,000.00
Total			42,600.00		76,800.00	76,800.00	76,800.00	230,400.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011

(\*) Cotizados a precios actuales de noviembre 2011

(\*\*) Corresponde los servicios ofertados a las siguientes tres jornadas A, B y E.

(\*\*\*) Corresponde los servicios ofertados a las siguientes dos jornadas C, D.

**Cuadro 11**  
**Proyección de costo por radio**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Objetivo:</b> Establecer el medio publicitario para apoyar cada jornada médica anual para incrementar la participación en el mercado en un 2%									
<b>Meta:</b> Determinar la programación por radio para apoyar la jornada									
<b>Mercado meta:</b> San José Pinula, municipio de Guatemala									
<b>Medio publicitario:</b> radio									
<b>Radio:</b> Pinulteca									
<b>Frecuencia:</b> 1									
<b>Fecha:</b> Primer y segundo sábado del mes de noviembre									
<b>Duración del spot:</b> 20 " (incluye grabación y edición)									
<b>Jornada:</b> E									
<b>Responsable:</b> Gerente de médicos, gerente administrativo financiero, contador									
Programación	Cantidad de spot	Precio por spot Q.	Costo del spot Q.	No. de jornadas por evento	Costo por jornada Q.	Proyección del costo por radio			
						2013	2014	2015	Total (*)
Salud	4	50.00	200.00	1	200.00	200.00	200.00	200.00	600.00
Noticiero	4	50.00	200.00	1	200.00	200.00	200.00	200.00	600.00
Total	8		400.00			400.00	400.00	400.00	1,200.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Cotizados a precios actuales de noviembre 2011

**Cuadro 12**  
**Proyección de costo por televisión**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Objetivo:</b> Establecer el medio publicitario para apoyar cada jornada médica anual para incrementar la participación en el mercado en un 2%.							
<b>Meta:</b> Determinar la programación por televisión para apoyar la jornada							
<b>Mercado meta:</b> San José Pinula, municipio de Guatemala							
<b>Medio publicitario:</b> televisión							
<b>Televisión:</b> Pinula cable TV <b>Canal:</b> 42							
<b>Fecha:</b> en el mes de la jornada							
<b>Duración del spot:</b> 35 " incluye grabación y edición							
<b>Costo mensual:</b> por transmitir 6 spot diarios en diferente programación Q. 840.00.							
<b>Responsable:</b> Gerente médico, gerente administrativo financiero, contador							
Programación	Jornada	Mes de la jornada	Costo por jornada Q.	Proyección de costo por televisión			
				2013	2014	2015	Total (*)
2 spot diarios por la mañana, por la tarde y noche en diferente programación	A	Febrero	840.00	840.00	840.00	840.00	2,520.00
	B	Abril	840.00	840.00	840.00	840.00	2,520.00
	C	Mayo	840.00	840.00	840.00	840.00	2,520.00
	D	Junio	840.00	840.00	840.00	840.00	2,520.00
Total				3,360.00	3,360.00	3,360.00	10,080.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Cotizados a precios actuales de noviembre 2011

**Cuadro 13**  
**Proyección de costo por periódico**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Objetivo:</b> Establecer el medio publicitario para apoyar cada jornada médica anual para incrementar la participación en el mercado en un 2%									
<b>Meta:</b> Determinar la programación por periódico para apoyar la jornada									
<b>Mercado meta:</b> San José Pinula, municipio de Guatemala, carretera al El Salvador, Fraijanes									
<b>Medio publicitario:</b> periódico									
<b>Tiraje:</b> 6,000 ejemplares									
<b>Publicación:</b> Mensual en 1/4 de página en blanco y negro (incluye redacción)									
<b>Fecha:</b> en el mes de la jornada									
<b>Responsable:</b> Gerente médico, gerente administrativo financiero, contador									
Periódico	Precio de publicación Mensual Q.	Jornada	No. de jornada	Mes de la jornada	Costo por jornada Q.	Proyección del costo de periódico			
						2013	2014	2015	Total (*)
La Voz de Pinula	50.00	B	1	Abril	50.00	50.00	50.00	50.00	150.00
La Voz de Pinula	50.00	D	1	Junio	50.00	50.00	50.00	50.00	150.00
La Voz de Pinula	50.00	E	1	Noviembre	50.00	50.00	50.00	50.00	150.00
Informa T	225.00	A	1	Febrero	225.00	225.00	225.00	225.00	675.00
Informa T	225.00	C	1	Mayo	225.00	225.00	225.00	225.00	675.00
Total			5		600.00	600.00	600.00	600.00	1,800.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Cotizados a precios actuales de noviembre 2011



**Cuadro 14**  
**Proyección de costo estimado de las jornadas médicas**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

Concepto	Costo Q.			Jornadas		Proyección del costo anual estimado			
	Costo Q.	Por evento Q.	Por jornada Q.	Jornada	#	2013	2014	2015	Total (**)
<b>Medios</b>									
Radio	50.00	200.00	400.00	E	4	400.00	400.00	400.00	1,200.00
Televisión	840.00	(***)	840.00	ABCD	4	3,360.00	3360.00	3360.00	10,080.00
Periódico	(***)	(***)	600.00	ABCDE	5	600.00	600.00	600.00	1,800.00
<b>Insumos y suministros</b>	150.00	150.00	300.00	ABE	3	900.00	900.00	900.00	2,700.00
	300.00	300.00	600.00	CD	2	1,200.00	1,200.00	1,200.00	3,600.00
<b>Personal (*)</b>									
2 médicos 1 cajera	2,050.00	2,050.00	4,100.00	ABE	3	12,300.00	12,300.00	12,300.00	36,900.00
2 médicos 1 cajera 1 técnico de laboratorio	2,250.00	2,250.00	4,500.00	CD	2	9,000.00	9,000.00	9,000.00	27,000.00
<b>Total</b>						27,760.00	27,760.00	27,760.00	83,280.00

Fuente: elaboración propia. Año2011.

(\*) El costo estimado de servicio extraordinario: de un médico Q1,000.00; una cajera Q.50.00 y un técnico en laboratorio de Q. 200.00

(\*\*) Cotizados a precios actuales de noviembre 2011

(\*\*\*) Costo mensual del medio publicitario de televisión y periódico (la publicación en radio tiene diferentes precios).

**Formato 35**  
**Evaluación de estrategia de jornadas médicas**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

No.	Concepto	Cumplimiento		% (***) ejecutado	% (***) planificado	Medida correctiva
		SI	NO			
1	Se ejecutaron las jornadas médicas					
2	Se ejecutaron los exámenes programados					
3	Se ejecutaron las consultas programadas					
4	Se ejecutaron los spot de radio					
5	Se ejecutaron los spot en televisión					
6	Se ejecutaron las publicaciones					
7	Se logro una participación en el mercado del 2% anual (**)					
(*)	Verificar que se cumpla, de lo contrario aplicar medida correctiva					
Observación:						
(*) Nombre, firma y puesto:						

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

(\*) Si la respuesta es sí; significa que el resultado obtenido corresponde a lo planificado y todo está bajo control. Si la respuesta es no; significa que los resultados no se están cumpliendo por lo que habrá de tomar medidas correctivas. Medida correctiva es la acción o decisión que se toma con el fin de revertir el resultado ocasionado o evitar que se siga produciendo en el futuro. El gerente administrativo financiero en coordinación con el gerente médico y contador será el responsable de evaluar, verificar el cumplimiento y aplicar las medidas correctivas e informar a la gerencia los resultados de la estrategia.

(\*\*) Incrementar la participación en el mercado en un 2% anual, cálculo % de participación en el mercado = cantidad de servicios de salud prestados en el año por la empresa/cantidad de servicios de salud prestados en el año en el municipio (consultar éste dato en el Ministerio de salud). (\*\*\*) % de lo ejecutado = No. de actividades realizadas/No. de actividades programadas x 100; % de lo planificado = No. de actividades programadas/No. de actividades ejecutadas x 100. Por ejemplo: No. jornadas médicas realizadas/No. total jornadas programadas x 100; No. spots realizados/No. total spots programados x 100; No. de publicaciones realizadas/No. total de publicaciones programadas x 100.

**Formato 36**  
**Agenda de trabajo de las jornadas médicas**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>Objetivo:</b> Establecer la cantidad de jornadas médicas anualmente para incrementar la participación en el mercado en un 2%.			
<b>Meta:</b> Determinar y calendarizar la cantidad de jornadas, motivos y fechas a realizarse.			
<b>Fecha:</b> Segundo y cuarto sábado del mes de la jornada			
<b>Lugar:</b> Instalaciones del hospital privado			
<b>Horario:</b> De 8:00 a 17:00 horas			
<b>Jornada</b>	<b>Mes del motivo de la jornada</b>	<b>Cantidad de eventos por jornada</b>	<b>Responsable</b>
A	En febrero por aniversario	2	Gerente administrativo financiero Gerente médico Contador
B	En abril por el mes de la salud	2	
C	En mayo por el mes de las madres	2	
D	En junio por el mes de medio ambiente	2	
E	En noviembre por el mes del diabético	2	

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

### 3.6. Costo estimado de la implementación de las estrategias

A continuación, se presentan los costos estimados de la implementación de las estrategias propuestas para el presente plan estratégico.

**Cuadro 15**  
**Costo de implementación del plan estratégico 2013-2015**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

	<b>Estrategias (*)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Costo total</b>
A	Establecer y difundir la filosofía corporativa	5,525.00	2,360.00	2,360.00	10,245.00
B	Implementar un manual de organización	5,910.00	100.00	100.00	6,110.00
C	Implementar un buzón de quejas, reclamos y sugerencias	800.00	800.00	800.00	2,400.00
D	Implementar jornadas médicas	27,760.00	27,760.00	27,760.00	83,280.00
	<b>Costo total de implementación</b>	<b>39,995.00</b>	<b>31,020.00</b>	<b>31,020.00</b>	<b>102,035.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Cuadro 16**  
**Costo de implementación por estrategia**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

<b>A. Establecer y difundir la filosofía corporativa</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Total</b>
Reunión con el personal al iniciar el plan	930.00	0.00	0.00	930.00
Reunión para presentar la guía de valores	930.00	0.00	0.00	930.00
Presentar guía para el reconocimiento del empleado anual	930.00	0.00	0.00	930.00
Reforzamiento continuos de la filosofía corporativa	855.00	480.00	480.00	1,815.00
Evaluación de la filosofía corporativa	80.00	80.00	80.00	240.00
Reunión de convivencia anual	1,800.00	1,800.00	1,800.00	5,400.00
<b>B. Implementar un manual de organización</b>				
Reunión, investigación, obtención y análisis de la información	600.00	0.00	0.00	600.00
Elaboración, revisión, corrección y aprobación	3,200.00	0.00	0.00	3,200.00
Reproducción y distribución	1,000.00	0.00	0.00	1,000.00
Divulgar y poner en marcha el manual	1,010.00	0.00	0.00	1,010.00
Verificar que se cumpla en forma efectiva	100.00	100.00	100.00	300.00
<b>C. Buzón de quejas, reclamos y sugerencias</b>				
Ubicar el buzón en el área de caja	200.00	200.00	200.00	600.00
Abrir, trasladar, analizar, solucionar y notificar al cliente	400.00	400.00	400.00	1,200.00
Recolectar y archivar la información	100.00	100.00	100.00	300.00
Verificar que se hayan realizado las acciones	100.00	100.00	100.00	300.00
<b>D. Implementar jornadas médicas</b>				
Seleccionar el medio publicitario	4,360.00	4,360.00	4,360.00	13,080.00
Seleccionar al personal	21,300.00	21,300.00	21,300.00	63,900.00
Contar con los recursos	2,100.00	2,100.00	2,100.00	6,300.00
<b>Total</b>	<b>39,995.00</b>	<b>31,020.00</b>	<b>31,020.00</b>	<b>102,035.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Para establecer si la inversión del plan estratégico es factible se muestra la relación costo beneficio (véase anexo II) a razón de una tasa de descuento del 15% dando como resultado al final de los tres años un ingreso promedio de Q175,349.76 con un costo promedio de Q78,629.52 que al dividirlos de acuerdo a la relación costo beneficio da como resultado Q2.23 siendo mayor que uno, por lo que se considera beneficioso y factible en relación a que por cada quetzal que se invierte retorna o se obtiene una ganancia promedio anual de Q1.23 centavos de quetzal.

### **3.7. Evaluación de las estrategias**

Para lograr el cumplimiento efectivo de las estrategias propuestas es necesario realizar un control y seguimiento de la misma con el objetivo de verificar si las actividades planificadas en relación a los resultados obtenidos fueron satisfactorios, si hubiese alguna modificación o variación deberán tomarse las medidas correctivas adecuadas para encausarlas al plan, así también si hubiera algún tipo de variación en el ambiente las estrategias propuestas deberán ajustarse para adaptarlas a la situación actual; siendo los responsables de dar cumplimiento y asegurar lo establecido en el plan el gerente general, gerente administrativo financiero, gerente médico y los jefes de las unidades administrativas.

Así también en cada plan aparece al final de las actividades detalladas, la tarea de verificar su cumplimiento e informar a la gerencia sobre su seguimiento.

Por lo que se sugiere a los ejecutivos realizar reuniones mensuales a efecto de evaluar las estrategias y analizar si están adecuadas a la realidad actual y si fuera el caso ajustarlas tomando las medidas correctivas.

**Formato 37**  
**Cronograma de actividades**  
**Hospital privado**  
**San José Pinula, Guatemala**

No	Cronograma de las actividades	2013					2014					2015													
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
	<b>Estrategias</b>																								
	<b>A. Establecer y difundir la filosofía corporativa</b>																								
1	Reunión con el personal al iniciar el plan	■																							
2	Reunión con el personal para presentar la guía de valores	■																							
3	Reunión con el personal para presentar la guía de reconocimiento al empleado del año	■																							
4	Reforzar la filosofía generando recordatorios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Evaluar al personal sobre la filosofía corporativa																								
6	Verificar que se cumplan en forma efectiva																								
7	Reunión anual de convivencia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	<b>B. Implementar manual de organización</b>																								
1	Reunión para autorizar la investigación y recolectar datos	■																							
2	Analizar la información y determinar los puestos	■																							
3	Elaboración, revisión y corrección del manual	■																							
4	Presentación y aprobación ante la junta directiva	■																							
5	Reproducción y distribución	■																							
6	Reunión para divulgar y ponerlo en marcha	■																							
7	Verificar que se cumplan en forma efectiva																								
	<b>C. Implementar un buzón de quejas, reclamos y sugerencias</b>																								
1	Instalar y ubicar el buzón	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Operar la información a diario de las boletas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Llevar un control y registro estadístico	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Elaborar informe para la gerencia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Verificar que se cumplan en forma efectiva																								
	<b>D. Implementar jornadas médicas</b>																								
1	Programar y proyectar los ingresos y costos de las jornadas	■																							
2	Puesta en marcha de las jornadas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Verificar la ejecución de las jornadas e informar a la gerencia																								

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la información del estudio realizado en el hospital privado ubicado en el municipio de San José Pinula, departamento de Guatemala; utilizando la herramienta del análisis FODA se determinó lo siguiente.

1. Con los resultados obtenidos en la investigación de campo se comprueba la hipótesis número uno del plan de investigación al detectar que la gerencia actúa en forma improvisada para lograr sus fines y ejecuta sus funciones y procesos administrativos de manera informal o sobre la marcha; sin aplicar ningún tipo de norma o lineamiento formal que le permita ejercer un control efectivo en las actividades que realiza y un mejor aprovechamiento de los recursos, lo que ha provocado deficiencias en el cumplimiento de los objetivos.

2. La carencia de una plataforma que defina las acciones y decisiones a seguir y la falta de una estructura organizacional por la inexistencia de procedimientos y lineamientos formales ha provocado problemas en la ejecución de las actividades administrativas que realiza e inconsistencias en la toma de decisiones incidiendo en incumplir en un buen servicio al cliente y lograr eficientemente los objetivos.

3. La carencia de una herramienta formal de control y seguimiento adecuado de las tareas no le permite a la gerencia evaluar eficientemente los resultados en las actividades administrativas que realiza; lo que ha repercutido en deficiencias en el servicio y en lograr los objetivos como en el aprovechamiento óptimo de los recursos con que cuenta la empresa.





## RECOMENDACIONES

La empresa tendrá la capacidad y la herramienta administrativa adecuada para enfrentar y defenderse de los cambios continuos del ambiente en el que compete al aplicar el plan estratégico; por lo que se le recomienda.

1. La necesidad de formalizar los procesos y funciones administrativas a efecto de controlar y verificar el cumplimiento efectivo de las actividades que realiza, delegando esta responsabilidad a los jefes de las unidades administrativas quienes deberán trasladar e informar continuamente al gerente general y con ello se pretende mejorar su funcionamiento y desempeño alcanzando con ello el cumplimiento efectivo de los objetivos.

2. Implementar las estrategias propuestas plasmadas en los planes de acción en donde se detalla la secuencia de las actividades encaminadas para lograrlo e indica el responsable de cada acción para su cumplimiento, seguimiento y corrección si el caso lo amerita o por los cambios continuos del ambiente para encausar y asegurar el cumplimiento nuevamente del plan; para así prescindir de la improvisación de tiempos y recursos, facilitando la toma de decisiones y propiciando con ello la competitividad, la productividad y el desempeño laboral y para que la empresa alcance los objetivos fijados y se convierta en un líder en el mercado local de prestación de servicios de salud.

3. Implementar el plan estratégico propuesto en el presente estudio como herramienta que dará dirección a la empresa y servirá de punto de partida para mejorar la organización y control interno; el mismo tiene los mecanismos necesarios para darle seguimiento y retroalimentación a las estrategias planteadas permitiendo realizar revisiones para verificar el cumplimiento de las mismas; así como tomar las medidas correctivas si fuera necesario adaptarlas a

las condiciones actuales; siendo los responsables de ejecutarlo y cumplirlo los jefes de las unidades administrativas para un control más efectivo de lo planeado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7ma. Edición, Santa Fe Bogotá Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2004. 1056 páginas.
2. Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. 5ta edición. México. Prentice-Hall, 1,997. 355 páginas.
3. Goodstein, Leonard D./Timothy M. Nolan/ J. William Pfeiffer. “Planeación estratégica aplicada”. 1era. Edición, Santa Fe Bogotá Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana, 1,998. 442 páginas.
4. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Reglamento para la Regulación, autorización y acreditación y control de establecimientos de atención para la salud. Acuerdo Gubernativo No. 376-2007, Guatemala 06 de agosto de 2007. 35 artículos. 4 páginas.
5. Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce Servicios “Fundamentos de Marketing” 13ava. Edición, Mexico. Editorial Mc Graw-Hill, 2004. 334 páginas
6. Tema: salud consultado el 10 de enero 2011 en:  
<http://www.who.int/suggestions/faq/es/index.html>
7. Tema: empresa consultado el 10 enero 2011 en:  
<http://www.monografias.com/trabajos84/concepto-factores-clasificacion-empresa/concepto-factores-clasificacion-empresa.shtml>

8. Tema: filosofía corporativa consultado el 10 de enero del 2011 en:  
<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>
  
9. Tema: análisis del ambiente externo consultado el 10 de enero del 2011  
en: <http://www.aulafacil.com/proyectos/curso/Lecc-22.htm>

# **ANEXOS**



## ANEXO I

### Cuestionario

**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de administración de empresas**

**Cuestionario dirigido a los empleados del hospital privado, ubicado en el municipio de San José Pinula, departamento de Guatemala.**

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales servirán para diagnosticar la situación actual del hospital, respecto al tema de planeación estratégica la información será procesada de manera confidencial, para lo cual se le solicita contestar de acuerdo a su criterio y conocimiento. Marque con una X la respuesta.

1. ¿Conoce si existe una planeación estratégica por escrito?      SI      NO
2. ¿Conoce si está por escrito la misión del hospital privado?      SI      NO
3. ¿Conoce si está por escrito la visión del hospital privado?      SI      NO
4. ¿Conoce si está por escrito los valores del hospital privado?      SI      NO
5. Elija solo un valor de los siguientes seis valores que lo identifican



a. Usted y considera que el hospital debería tener:

5.1. Responsabilidad      5.2. Compromiso      5.3. Innovación      5.4. Lealtad

5.5. Comprensión a los pacientes      5.6. Gritud

6. ¿Conoce si está por escrito los objetivos del hospital privado?      SI      NO

7. ¿La empresa motiva al personal al logro de los objetivos?      SI      NO

8. ¿Existe por escrito manuales administrativos?      SI      NO

## ANEXO II

### Relación costo beneficio

Para realizar el siguiente análisis es necesario conocer los ingresos que generará la propuesta (véase cuadro 10); así como el costo de implementación de la misma (véase cuadro 15 y 16), aplicando la siguiente "fórmula." (9:9)

$$B/C = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{V_i}{(1+i)^n}}{\sum_{i=0}^n \frac{C_i}{(1+i)^n}}$$

**Dónde:**

**B/C** = Relación beneficio / costo

**Vi** = Valor de la producción (beneficio bruto)

**Ci** = Egresos (i = 0, 2, 3,4...n)

**i** = Tasa de descuento (se considerará una tasa de descuento del 15%)

## Costo beneficio del plan estratégico propuesto

### Hospital privado

#### San José Pinula, Guatemala

Año	Ingresos brutos Q. (*)	Costo /Gasto Q. (**)	15% FA	Ingresos Q.	Egresos Q.	R C/B
			$1/(1+i)^n$			
0			1.0000			
1	76,800.00	39,995.00	0.8696	66,785.28	34,779.65	1.9202
2	76,800.00	31,020.00	0.7561	58,068.48	23,454.22	2.4755
3	76,800.00	31,020.00	0.6575	50,496.00	20,395.65	2.4755
	230,400.00	102,035.00		175,349.76	78,629.52	2.2300

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

El cuadro anterior expone los costos e ingresos totales de la inversión del plan estratégico al final de los tres años; permitiendo conocer a través de este análisis aplicando una tasa de descuento del 15% un ingreso promedio de Q175,349.76 con un costo promedio de Q78,629.52 que de acuerdo a la relación costo beneficio da como resultado Q2.23 (mayor que uno); en consecuencia se considera beneficioso y factible en relación a que por cada quetzal que se invierte se obtiene una ganancia promedio anual de Q1.23 centavos de quetzal.