

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

“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN LA CABECERA MUNICIPAL DE CHIMALTENANGO”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

RAYMOND ANDRES AGUILAR CORTAVE

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarias
VOCAL QUINTO	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Elder Rodolfo Valdez Duarte

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortezas Girón
EXAMINADOR:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 09 de mayo de 2020.

Licenciado:
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha nueve de octubre del año dos mil dieciocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REFORMULACION DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN LA CABECERA MUNICIPAL DE CHIMALTENANGO”** elaborado por el estudiante Raymond Andres Aguilar Cortave.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

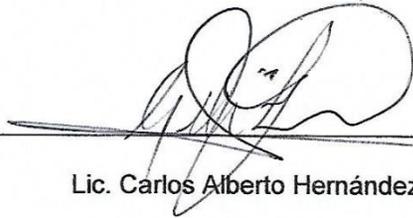
Atentamente,


Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328

A quien interese,

Por este medio hacemos constar que el estudiante Raymond Andrés Aguilar Cortave con Registro estudiantil No. 201111116 realizó su examen privado de tesis el 10 de agosto de 2020 habiendo aprobado con la nota de setenta y ocho puntos y que entregó las correcciones satisfactoriamente a la Terna examinadora, por lo que se le autoriza su trabajo en la ciudad de Guatemala el 30 de septiembre de 2020.

f.



Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Director

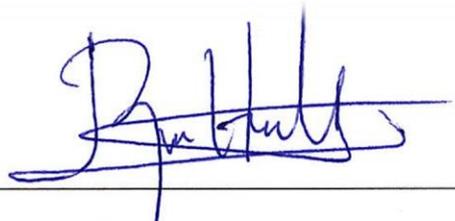


A quien interese,

Por este medio hacemos constar que el estudiante Raymond Andrés Aguilar Cortave con Registro estudiantil No. 201111116 realizó su examen privado de tesis el 10 de agosto de 2020 habiendo aprobado con la nota de setenta y ocho puntos y que entregó las correcciones satisfactoriamente a la Terna examinadora, por lo que se le autoriza su trabajo en la ciudad de Guatemala el 30 de septiembre de 2020.

f. 
Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Presidente

f. 
Licda. Olivia Concepción Cortezas Girón
Secretaria

f. 
Lic. Álvaro David Reyes Hernández
Examinador

ACTO QUE DEDICADO A

- A DIOS:** Primeramente, por ser la fuente de conocimiento y sabiduría, por su infinita misericordia que me ha acompañado siempre, por todas las bendiciones y alegrías que ha derramado en mi vida.
- A MIS PADRES:** Por comprenderme, apoyarme y motivarme a alcanzar mis sueños, por brindarme su confianza, amor, paciencia y comprensión en cada decisión que tomo. Ruth Cortave gracias por tu amor incondicional y paciencia para apoyarme y sacarme adelante siempre. A ti Otto Aguilar por ser más que un padre, un amigo que siempre me escucho y motivo a ser mejor cada día. Los amo y quiero decirles: Al fin lo hemos alcanzado.
- A MIS HERMANOS:** A mi gemelo Pedro por siempre ser esa competencia sana que me ayudo a ser mejor cada día y lograr lo que me proponga. A mi hermano mayor Otto, por mostrarme que la paciencia apremia y el triunfo siempre llega, solo es de saber esperar.
- A MIS ABUELAS & ABUELOS:** Por estar al pendiente de mí, por su cariño y por brindarme palabras de apoyo en todo momento.
- A MIS PRIMOS:** Por todas las bromas, momentos alegres, reuniones, palabras de aliento y aventuras que hemos vivido.
- A MIS AMIGOS:** Mishell, a la familia de Aba, Jaime, Jokabed, Betza, Jessica, Glenda, Miguel, Pedro & Josué por siempre impulsarme a no rendirme. Cada uno de ustedes ha sido especial en mi vida.
- A LOS LICENCIADOS:** Que han sido parte de este viaje, he aprendido de cada uno y son parte integral de mi crecimiento profesional y personal.
- A LA USAC** Por ser mi alma mater, por permitirme ser de sus egresados. Orgullosamente San Carlita.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresa	1
1.1.1.1 Privada	1
a. Empresa de servicios	2
• Hospital	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	4
i. Elementos de la planeación	4
a. Misión	4
➤ Visión	4
➤ Valores	5
b. Objetivos	5
c. Metas:	5
d. Estrategias	5
e. Políticas	6
f. Programas	6
g. Procedimientos	6
h. Presupuestos	7
i. Regla	7
j. Táctica	7
ii. Instrumentos de planeación	7
a. Plan de acción	8
iii. Tipos de planeación	8
a. Planeación operativa	8
b. Planeación táctica	8

Contenido	Página
c. Planeación estratégica	9
➤ Análisis FODA	9
➤ Fortalezas	9
➤ Oportunidades	10
➤ Debilidades	10
➤ Amenazas	10
➤ Formulación de estrategias	10
➤ Matriz FODA	11
➤ Estrategia FO	12
➤ Estrategia DO	13
➤ Estrategia FA	13
➤ Estrategia DA	13
➤ Implementación de estrategias	14
➤ Evaluación de estrategias	14
1.2.1.2 Organización	14
i. Elementos de la organización	15
a. Funciones	15
b. Jerarquías	15
c. Puesto	15
ii. Estructura organizacional	16
iii. Diseño organizacional	16
a. Tipos de estructura organizacional	16
➤ Organización por funciones	16
➤ Organización por Matriz	17
b. Dimensiones de la estructura	17
➤ Vertical	17
➤ Horizontal	17
c. Categorías de la estructura organizacional	18
➤ Nivel estratégico	18
➤ Nivel táctico	18
➤ Nivel operativo	18

Contenido	Página
d. Modelo del diseño organizacional y sus características	19
• Organización mecánica (burocracia)	19
• Organización orgánica (adhocracia)	19
f. Departamentalización	19
➤ Departamentalización por productos	20
➤ Departamentalización geográfica o por territorio	20
➤ Departamentalización por clientes	20
g. Tramo de control	21
➤ Tramo de control estrecho	21
➤ Tramo de control amplio	21
h. Sistema de organización	22
➤ Sistema lineal o militar	22
➤ Sistema funcional	22
➤ Lineal Staff	23
iv. Instrumentos de la organización	23
a. Organigramas	23
b. Descriptores de puestos	23
c. Descripción de procedimientos	24
1.2.2 Reorganización	24

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN LA CABECERA MUNICIPAL DE CHIMALTENANGO

2.1 Metodología de investigación	25
2.2 Antecedentes	26
2.3. Situación actual de las funciones de Planeación y Organización	27
2.3.1 Función de planeación	27
2.3.1.1 Elementos de la planeación	27
a. Misión	27

Contenido	Página
• Visión	29
• Valores	30
b. Objetivos	31
c. Metas	32
d. Estrategias	32
e. Políticas	32
f. Programas	33
g. Procedimientos	33
h. Presupuestos	35
i. Reglas	35
j. Tácticas	35
2.3.1.2 Instrumentos de planeación	36
2.3.1.3 Planes de acción	36
2.3.1.4 Análisis FODA	36
a. Fortalezas	37
b. Debilidades	39
c. Oportunidades	40
d. Amenazas	41
2.3.2 Función de organización	42
2.3.2.1 Elementos de la organización	42
a. Funciones	43
b. Jerarquías	44
c. Puestos	46
2.3.2.2 Estructura organizacional	46
2.3.2.3 Diseño organizacional	46
a. Tipo de estructura	47
b. Dimensión de la estructura y sus características	47
c. Modelo de diseño y sus características	48
d. Tipo de departamentalización	48
e. Tramo de control	49

Contenido	Página
f. Sistema de organización	50
2.3.2.4 Instrumentos de la organización	50
a. Organigrama	50
b. Descriptores de puestos	50
c. Descriptores de procedimientos	51
2.4 Análisis de resultados	51
a. Planeación	51
b. Organización	52

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN LA CABECERA MUNICIPAL DE CHIMALTENANGO

3.1 Justificación de la propuesta	54
3.2 Objetivo de la propuesta	54
3.3 Reformulación de las funciones de planeación y organización	55
3.3.1 Función de planeación	55
A. Misión	55
• Visión	55
• Valores	55
B. Objetivos	56
C. Estrategias	58
D. Políticas	61
3.3.1.1 Formulación de estrategias	62
3.3.1.2 Implementación de estrategias	64
3.3.1.3 Evaluación de estrategias	85
3.3.2 Función de organización	87
3.3.2.1 Elementos de la función de organización	87
a. Funciones	87
b. Jerarquías	88
c. Puestos	89

Contenido	Página
3.3.2.2 Organigrama general	89
3.3.2.3 Estructura organizacional	91
3.3.2.4 Organigrama nominal	91
3.3.2.5 Diseño organizacional	93
a. Tipo de estructura organizacional	93
b. Dimensión y categorías de la estructura	93
c. Modelo de diseño y sus características	93
d. Tipo de departamentalización	93
e. Tramo de control administrativo	94
f. Sistema de organización	94
3.3.2.6 Instrumentos de organización	94
a. Descriptores de puestos	94
b. Descriptores de procedimientos	97
3.4. Presupuesto total para la implementación de la propuesta	102
3.5 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	103
3.6 Plan de acción para la implementación de propuesta	104
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	109

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Proceso administrativo	3
2.	Matriz FOFA definición	12
3.	Conocimiento de la misión	28
4.	Conocimiento de la visión	29
5.	Conocimiento de los valores	30
6.	Análisis FODA	36
7.	Organigrama actual	42
8.	Conocimiento del organigrama general	45
9.	Tramo de control	49
10.	Matriz FOFA	63
11.	Propuesta organigrama general	90
12.	Propuesta organigrama nominal	92

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1.	Plan de acción 1	65
2.	Plan de acción 2	67
3.	Plan de acción 3	69
4.	Plan de acción 4	75
5.	Plan de acción 5	77
6.	Plan de acción 6	79
7.	Plan de acción 7	80
8.	Presupuesto total para la implementación de la propuesta	102
9.	Evaluación de estrategias	105

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1.	Carta de solicitud de permiso para participación de jornadas médicas	66
2.	Ejemplo de spot radial	68
3.	Actividades para el trabajo en equipo	70
4.	Informe gerencial de actividades	73
5.	Cotización equipo médico	76
6.	Afiche promocional de precios	78
7.	Rótulo institucional de la misión	81
8.	Rótulo institucional de la visión	82
9.	Afiche empresarial	83
10.	Rotulado del organigrama general	84
11.	Evaluación de estrategias propuestas	86
12.	Descriptor de puestos	95
13.	Descriptor de procedimientos	99

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1.	Cotización equipo médico	111
2.	BOLETA DE ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO	119

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se realizó en una empresa dedicada a los cuidados y atención de la salud de sus clientes la cual se ubica en la cabecera municipal de departamento de Chimaltenango. El tema expuesto se centraliza en las funciones administrativas de planeación y organización, cuyo objetivo principal es realizar su reformulación a fin de optimizar los recursos de la empresa y que sea más competitiva.

En el capítulo I se detalla el marco teórico donde se describen los conceptos administrativos, la estructura organizacional, elementos e instrumentos de las funciones de planeación y organización, que sirven de sustento en la investigación.

En el capítulo II se hace un diagnóstico administrativo, el cual incluye la metodología aplicada, antecedentes, resultados de la investigación y análisis de la situación actual de las funciones administrativas de planeación y organización.

En el capítulo III se expone la propuesta para solucionar la problemática de la unidad de análisis, la cual detalla: filosofía empresarial, estrategias y planes de acción, organigramas, descriptores de puestos y procedimientos, el presupuesto para su ejecución, además de los beneficios cualitativos y el plan de acción para implementar la propuesta.

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones de la propuesta, la bibliografía utilizada para la elaboración de la presente tesis y sus respectivos anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se describen los conceptos que servirán de fundamento para la investigación referentes a las funciones de planeación y organización:

1.1 Empresa

“Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (5:3)

Se refiere a una organización, agrupación o institución que coordina el uso de materia prima, mano de obra y capital público o privado para la creación de bienes o servicios, con el objetivo de percibir una rentabilidad o sin fines de lucro, a fin de las necesidades de uno o varios mercados.

1.1.1 Tipos de empresa

Las empresas se dividen en organizaciones públicas y privadas. La unidad de análisis se ubica en la categoría de empresa privada, la cual se define a continuación:

1.1.1.1 Privada

“Es el capital propiedad de los inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades.” (9:163)

Son empresas que se manejan con capital propio aportado por los socios o dueños de la organización que buscan alguna utilidad. En su mayoría son empresas organizadas y estructuradas por familias o socios cuyo objetivo es generar un lucro por medio de la prestación de servicios o la comercialización de bienes a fin de satisfacer las necesidades de la población.

A su vez, las empresas privadas pueden clasificarse como: industriales, comerciales y de servicio, para efectos de la presente investigación se define la siguiente:

a. Empresa de servicios

“Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existe gran cantidad de instituciones de servicios, entre las más usuales se encuentran salud, educación, transporte, turismo, financieras, de servicios, por ejemplo: asesoría contable, jurídica, promoción de ventas y agencias de publicidad.” (9:195)

Son empresas que se dedican al beneficio o asistencia de algún servicio contratado por un usuario para satisfacer una o más necesidades a cambio de una remuneración, estas pueden ser de asistencia médica, que son los encargados de cuidar y velar por la salud en general, como por ejemplo los hospitales.

- **Hospital**

“Establecimiento que se dedica a los cuidados, atención y asistencia de enfermedades básicas o terminales, que acuden a él, con el objeto de recibir un diagnóstico y un posterior tratamiento para su afección o enfermedad.” (1:40)

Entidad conformada por personal administrativo, doctores, médicos, enfermeras y especialistas cuya función es proporcionar a la población atención médica completa, tanto preventiva como curativa, permite el desarrollo y tratamiento adecuado de la salud.

1.2 Administración

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (6:4)

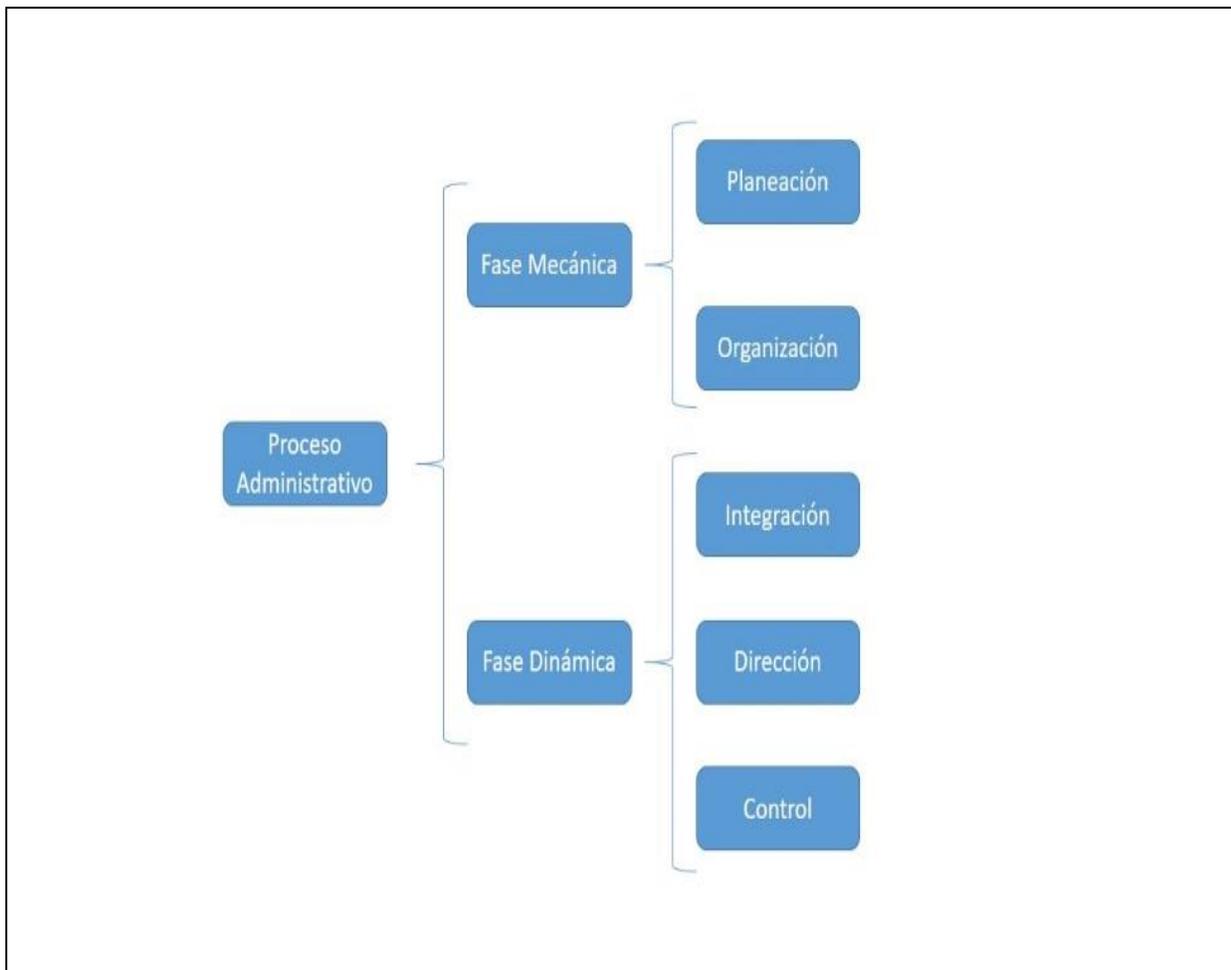
Proceso sistemático, concatenado y ordenado por medio del cual se busca obtener resultados de máxima eficiencia a través de la coordinación de personal, insumos y métodos con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la organización con los recursos disponibles.

1.2.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo se divide en dos fases, la mecánica que consiste en la parte teórica y conceptual recomienda la forma correcta de cómo funciona una entidad económica, en ella se incluye la planeación y organización, la fase dinámica corresponde a la realización o ejecución de las tareas y actividades de la organización de manera eficiente, a fin de alcanzar los objetivos planteadas por la misma, en ella se desarrollan las funciones de integración, dirección y control.

Gráfica 1

Proceso administrativo



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. Administración. 1a ed. México D.F. McGraw-Hill. Pág. 26.

Para los fines de la presente investigación, a continuación se definen la fase mecánica de proceso administrativo, las funciones de planeación y organización:

1.2.1.1 Planeación

“Etapa inicial del proceso administrativo, determina los objetivos que pretende alcanzar, además implica la toma adecuada de decisiones sobre las actividades a realizarse. Establece las bases para determinar el riesgo y minimizarlo.” (2:38)

Consiste en fijar el curso concreto de las acciones que ha de seguirse, es decir, una guía en la cual se establecen los principios y actividades que habrán de orientarse con eficiencia, a fin de alcanzar los objetivos establecidos por la organización por medio de la optimización de sus recursos.

i. Elementos de la planeación

La planeación está conformada por los siguientes elementos: misión, visión, valores, reglas, procedimientos, objetivos, políticas, estrategias, programas y presupuesto. Para efecto de la investigación se definen los siguientes:

a. Misión

“Es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente”. (9:39)

Es la razón de una organización, le permite tener una identidad y diferenciarse de las demás, detalla la actividad económica a la que se dedica, al mismo tiempo permite que la empresa tenga un sentido de dirección y proporciona una guía en la toma de decisiones efectiva.

➤ Visión

“Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente” (9:40)

Es la percepción de la organización en el futuro que desea alcanzar, es decir, lo que espera llegar a ser para diferenciarse de las demás, determina el rumbo de la empresa,

estimula la creatividad y coordina esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

➤ **Valores**

“Son marcos de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida”. (2:46)

Los valores son el conjunto de creencias que lideran la conducta de uno o más individuos dentro de la organización, son compartidos y practicados por los colaboradores con el fin de facilitar y crear una la relación laboral agradable y eficaz.

b. Objetivos

“Fines hacia los cuales se encaminan las actividades. No solo representan el punto final de la planeación, sino que también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, dirección y control.” (7:80)

Son los resultados que espera alcanzar la organización, en un período, sirven para la formulación de estrategias y dirigen las acciones hacia un fin específico, estos son medibles, cuantificables y realizables.

c. Metas:

“Son los fines hacia los que se dirigen las actividades”. (6:110)

Se refiere a lo que se espera alcanzar o el resultado del conjunto de las actividades de las estrategias implementadas, a fin de tener una guía de lo que se espera lograr en un periodo de tiempo

d. Estrategias

“Son los cursos de acción que muestran la dirección y empleo general de los recursos para lograr los objetivos.” (9:41)

Son una serie de acciones planificadas que luego de analizar las alternativas ayudan a alcanzar los mejores resultados y facilitan la toma de decisiones, a fin de elegir una que se adecúe a las necesidades de la organización y tenga efectos positivos.

e. Políticas

“Declaraciones o interpelaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.” (6:111)

Son lineamientos o guías de pensamiento que orientan la toma de decisiones y las acciones del personal ante situaciones específicas para alcanzar la efectividad en los procesos, estas a su vez pueden ser flexibles.

f. Programas

“Es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos.” (9:42)

Son esquemas ordenados detallados en una secuencia lógica y ordenada en tiempo sobre las tareas, procedimientos y acciones a emplearse en cada una de las áreas de trabajo, con el fin de optimizar el uso de todos los recursos disponibles dentro de la organización y crear ventajas competitivas para la misma.

g. Procedimientos

“Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.” (6:112)

Se refiere a una guía o una secuencia lógica de pasos a seguir para la culminación de una o varias actividades, es decir, son las acciones o modos de obrar en su puesto de trabajo junto con una cantidad de recursos asignados para su ejecución.

h. Presupuestos

“Elemento fundamental de la planeación, indica a la compañía por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital utilización de trabajo o de horas máquina esperadas.” (2:487)

Parte fundamental de la función de planeación en la cual se calculan, pronostican, detallan y contabilizan los ingresos, egresos, gastos y costos que se emplearan para el cumplimiento de las actividades a desarrollarse por parte de la organización.

i. Regla

“Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de éste.” (2:292)

Son normas de comportamiento o de las actividades escritas a realizar, aceptadas por los miembros de una organización con el fin de mantener el orden e importancia de las acciones o tareas primordiales a desarrollar.

j. Táctica

“Acciones a ejecutar dentro de una estrategia.” (9:42)

Se refiere a la ejecución de una o diversas tareas que serán el método para el cumplimiento y desarrollo de la estrategia planteada a fin de optimizar los recursos disponibles de la organización.

ii. Instrumentos de planeación

Los instrumentos administrativos de planeación están conformados por: planes de acción, de trabajo y de investigación. Para la presente investigación, se define el plan de acción:

a. Plan de acción

“Son en esencia las órdenes de puesta en marcha que todos utilizan para lograr los objetivos establecidos. Un elemento clave de un plan de acción efectivo es la secuencia y los tiempos que se establecen para los pasos o las acciones específicos que se deben realizar.” (5:283).

Es la forma en que se establecen los pasos a seguir en un tiempo determinado conformado por: objetivo, actividades a realizar, responsable de las mismas, el tiempo inicial y final para su realización y el costo total de la implementación.

iii. Tipos de planeación

Los planes a implementar dentro de una organización se realizan acorde al nivel jerárquico en que se ejecute, la planeación puede ser estratégica, táctica u operativa. Para el desarrollo de la investigación se hace énfasis en la planeación estratégica:

a. Planeación operativa

“Planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias.” (11:290)

Consiste en la programación de actividades para lograr lo establecido en la planeación estratégica. Las acciones definidas en los planes se deben realizar en un periodo de 3 a 6 meses con los instrumentos, costos, responsables, tiempo y métodos que empleara la empresa para su realización.

b. Planeación táctica

“Planes diseñados para alcanzar objetivos orientadas a los departamentos que conforman la organización.” (11:290)

Programación de actividades que involucra a las unidades administrativas de la empresa, cuya función principal es la proyección de estrategias para alcanzar los

objetivos organizacionales en un periodo de 1 a 3 años, con supervisión directa de el nivel estratégico.

c. Planeación estratégica

“Es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objetivo de lograr resultados a futuro, que le permitirá una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente.” (2:65)

Es un proceso inherente de una organización donde define su visión a largo plazo y las estrategias a realizar, se inicia con un análisis de la situación actual, en él se consideran las fortalezas y debilidades de la organización, factores internos o externos que afectan el entorno de la empresa, se realiza por medio del análisis FODA.

➤ Análisis FODA

“Consiste en detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.” (9:45)

El análisis FODA permite determinar elementos internos y externos que favorecen o no al cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de analizar las causas primordiales que afectan a la organización, siendo sus principales factores las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; las cuales se definen a continuación:

➤ Fortalezas

“Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos”. (9:45)

Son factores internos y puntos fuertes de la organización que le permiten tener una ventaja competitiva, es decir, elementos intrínsecos de la organización que destacan y son cruciales para cumplir con los objetivos establecidos.

➤ **Oportunidades**

“Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.” (9:45).

Se refiere a elementos del ambiente externo, son circunstancias u ocasiones que resultan de aquellos factores que se desarrollan en el entorno de la empresa, siendo escenarios favorables para el desarrollo de la organización a fin de obtener ventajas competitivas.

➤ **Debilidades**

“Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.” (9:45).

Son componentes internos de la organización que presentan deficiencia en uno o varios procesos, su objetivo es detectar las áreas de mejora en una organización, mismas que con el paso del tiempo buscan ser minimizadas o eliminadas a fin de que se conviertan en fortalezas.

➤ **Amenazas**

“Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.” (9:45)

Elementos del ambiente externo que impiden el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales, estas afectan la dirección y las operaciones de la empresa, entre las principales amenazas con las que una organización puede enfrentarse son: tecnología, economía y la competencia.

➤ **Formulación de estrategias**

“Traducen la intención estratégica y la misión de la empresa en metas concretas y susceptibles de medirse.” (5:199)

Etapa en la que los gerentes de la organización, establecen estrategias en base a su situación actual, tomando en cuenta factores internos y externos, de modo que puedan crear una ventaja competitiva y destacar en el mercado. Este proceso se realiza luego de haber llevado a cabo el análisis FODA.

➤ **Matriz FODA**

“Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de los factores y debilidades internas de la organización.” (6:136)

Es una herramienta que permite conceptualizar y determinar la situación actual de una organización, por medio de un análisis de los factores internos y externos que benefician o afecta el desarrollo de una empresa. La matriz FODA incluye las estrategias: FO, DO, FA, DA, mismas que se definen a continuación:

Gráfica 2

Ejemplo de Matriz FODA

Factores Externos / Factores Internos	Fortalezas Internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades Internas (D) Elementos del ambiente interno que afecta el desarrollo de la organización.
Oportunidades Externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías.	Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar las debilidades y así aprovechar las oportunidades.
Amenazas Externas (A) Como los fallos en suministros de energía, la competencia y las áreas similares a las oportunidades, originas en el ambiente externo de la empresa.	Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a las amenazas o evitarlas.	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas.

Fuente: Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. 2012. Administración, una perspectiva global y empresarial. 14a ed. Perú. Editorial: McGrawl-Hill. Pág. 138

➤ Estrategia FO

“Proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura y dirección, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.”.
(3:393)

Presenta el escenario más optimista para una organización, estas estrategias son las de mayor beneficio, pues aprovechan lo mejor de ambos ambientes, interno y externo para obtener ventajas competitivas que puedan adaptarse a las necesidades de la empresa.

➤ **Estrategia DO**

“Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir competencias necesarias en el exterior para aprovechar las oportunidades del ambiente externo.” (6:138)

Estrategia enfocada a reducir las debilidades de una organización, estas se enfocan en utilizar el ambiente externo y presentar una mejora en las áreas de oportunidad a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

➤ **Estrategia FA**

“Utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar las segundas. Así, una compañía puede utilizar fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de mercado para hacer frente a la competencia.” (6:138)

Estrategia encaminada a la minimización de las amenazas por medio de la utilización de factores internos, su objetivo es utilizar los puntos fuertes de la organización a fin de minimizar los efectos y consecuencias causadas por el ambiente externo.

➤ **Estrategia DA**

“Busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar, minimizar).” (6:138)

Estrategias orientadas a reducir factores internos y externos, corregir las deficiencias de los puntos débiles de la empresa e identificar los cambios necesarios a implementar en las áreas que se busca mejorar, además de realizar ajustes necesarios durante la implementación de las estrategias.

➤ **Implementación de estrategias**

“Una vez que se formula una estrategia, debe implementarse correctamente para que se concreten los resultados deseados. En consecuencia, la implementación de la estrategia es, cuando menos, tan importante como la formulación de la misma.” (5:216).

Parte del proceso de planeación estratégica en donde se lleva a cabo la ejecución de las estrategias desarrolladas por medio del plan de acción a fin de obtener una ventaja competitiva, este se compone de las actividades a realizar, metas, responsables, los tiempos para su realización y los recursos económicos.

➤ **Evaluación de estrategias**

“Es el último paso en el proceso de administración estratégica. Así como la evaluación y el intercambio de información ayudan a mejorar el desempeño de un individuo, también mejoran el desempeño organizacional.” (5:219)

Fase final del proceso de planeación estratégica, en la que se determina, analiza y valoriza el desempeño de las estrategias aplicadas, al ser monitoreadas para medir la efectividad de las mismas y ver áreas u oportunidades factibles de mejora para la organización.

1.2.1.2 Organización

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”. (7:57)

Es la representación gráfica de la organización donde se identifican las áreas, departamentos y líneas de autoridad en una empresa con el fin de establecer cómo se desarrolla en el marco de sus operaciones, es decir, la forma en cómo se estructura, divide, distribuye y asignan los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales, junto con las líneas de mando y de autoridad entre las distintas áreas de trabajo.

i. Elementos de la organización

Se componen de diferentes factores que permiten su desarrollo de manera eficaz, a continuación se define cada uno:

a. Funciones

“Es el conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución.” (3:484)

Son todas aquellas actividades indispensables a desempeñar de manera constante en las unidades administrativas para alcanzar sus objetivos. Se analizan las funciones principales en la empresa y se determina si existe relación entre ellas.

b. Jerarquías

“Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización, derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad.” (3:485)

Se refiere a la distribución y delimitación de los niveles jerárquicos y grados de autoridad, además de establecer la responsabilidad a cada unidad administrativa dentro de la organización, en este elemento cada uno de los colaboradores tiene definidas las líneas de autoridad a seguir en la empresa.

c. Puesto

“Define con claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo en la organización.” (9:62)

Se refiere al espacio físico, actividades y responsabilidades que un colaborador puede desempeñar dentro de una organización, guían al trabajador para identificar aquellas atribuciones o acciones que le corresponden y fueron asignadas para desenvolverse a fin de lograr los objetivos planteados por la empresa.

ii. Estructura organizacional

“Forma de dividir, organizar, y coordinar las actividades de la organización.” (6:345)

Modelo de distribución para la realización de tareas y delegación de autoridad, ordena y asigna los recursos a utilizar y las acciones primordiales para cumplir con los objetivos de la organización.

iii. Diseño organizacional

“Determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización” (11:345)

Es una metodología paso a paso que identifica los aspectos disfuncionales de procedimientos, estructuras y sistemas, realineándolos para encajar o adaptarse a los objetivos y realidades actuales del negocio.

A continuación se detallan los elementos que componen el diseño organizacional, estos son:

a. Tipos de estructura organizacional

Están clasificadas en organización funcional, productos, geográfica o territorio, por procesos y secuencial. Para efectos de la presente investigación, se definen la organización funcional y por procesos:

➤ Organización por funciones

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.” (8:62)

Se refiere a la agrupación de actividades de acuerdo a su atribución principal con el fin de optimizar los recursos disponibles de la organización, al mismo tiempo, lograr una efectiva especialización del trabajo que permita un mejor desarrollo en sus actividades diarias.

➤ **Organización por Matriz**

“Es una combinación de distintos tipos de organización y consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto en el que puede participar personal de diversos departamentos o áreas.” (8:67)

Se enfoca en centralizar las unidades administrativas bajo la supervisión de un gerente administrativo con apoyo de un gerente de proyecto cuya función principal es que se cumplan los objetivos de los proyectos planificados, con el apoyo del personal operativo.

b. Dimensiones de la estructura

Estas son: vertical y horizontal, estas se definen a continuación:

➤ **Vertical**

“Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.” (3:128)

Se caracteriza porque la autoridad se ejerce por orden de subordinación, se ejecuta de arriba hacia abajo, la responsabilidad se distribuye en secuencia, la autoridad y supervisión se emplean desde las personas con mayor rango de autoridad.

➤ **Horizontal**

“Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.” (3:129)

Dimensión de la estructura organizacional que se caracteriza por permitir a los empleados tomar sus propias decisiones sobre sus actividades a realizar y el supervisor mantiene una estrecha relación con sus colaboradores a fin de que la comunicación sea más directa y eficiente.

c. Categorías de la estructura organizacional

➤ Nivel estratégico

“Los ejecutivos preparan una estrategia general de una compañía diversificada. Toman decisiones relacionadas con las industrias en las cuales la compañía quiere competir.” (7:111)

Determinan los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades, se toman decisiones que afectan a toda la organización, en este nivel se encuentra el Presidente, Director, Gerente General y Vicepresidente.

➤ Nivel táctico

“En este nivel se realizan estrategias hacia los productos o servicios de la empresa, son elaborada por los ejecutivos de las unidades específicas, el propósito de la estrategia es obtener una ventaja competitiva en un área en particular.” (7:111).

Desarrolla de manera detallada las estrategias planteadas a nivel estratégico, este nivel está dirigido por ejecutivos, jefes o mandos de nivel medio quienes coordinan la aplicación y la utilización de los recursos, su fin principal es la eficiencia de los procesos a realizar.

➤ Nivel operativo

“En este nivel se desarrollan las estrategias funcionales, así se diseñan estrategias para los departamentos o para las unidades de la organización, su objetivo es apoyar a las estrategias a nivel táctico y estratégico.” (7:112)

Se realiza la asignación y ejecución de las tareas puntuales a realizar por cada colaborador de la organización en cada una de las áreas de trabajo. Se enfoca en desarrollar lineamientos para el apoyo de los niveles de planeación estratégico y táctico.

d. Modelo del diseño organizacional y sus características

Puede darse de dos formas:

- Organización mecánica (burocracia)

Es una estructura que es alta en complejidad, formalización y centralización. Sus características: relaciones rigurosas, obligaciones fijas, alta formalización, canales de comunicación formalizados y toma de decisiones centralizada.

- Organización orgánica (adhocracia)

Estructura que es baja en complejidad, formalización y centralización. Sus características: fácil de implementar, flexible, fomenta el trabajo en equipo, baja formalización, comunicación informal y toma de decisiones descentralizada.

f. Departamentalización

“Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.” (9:58)

Es la agrupación para coordinar, organizar y asignar las actividades por unidades específicos, con el fin de facilitar el logro de los objetivos estratégicos. Los tipos de departamentalización existentes son: funcional, por productos, geográfica, por clientes y por procesos. Para efectos de la investigación se define la departamentalización por funciones.

➤ **Departamentalización por productos**

“Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.” (8:63)

Es el tipo de departamentalización utilizado por la mayoría de organizaciones, estas se organizan y agrupan en función del producto que tienen mayor prioridad e importancia con el fin de lograr la optimización y efectividad del bien o servicio a desarrollar, orientados al logro de los objetivos.

➤ **Departamentalización geográfica o por territorio**

“En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas.” (8:63)

Utilizado en su mayoría por empresas que cuenta con diversas sedes en diferentes sectores de la región, debido a que cuentan con diverso personal y algunas unidades administrativas necesitan mayor espacio y capacidad para realizar sus operaciones.

➤ **Departamentalización por clientes**

“Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales.” (8:63)

Tipo de departamentalización enfocado en la atención del tipo de cliente que manejan dentro de sus actividades y operaciones, con el fin de proporcionar un servicio de calidad o productos acorde a las necesidades y exigencias del mercado objetivo.

g. Tramo de control

“Número de personas que reportan a un supervisor.” (2:374)

Se refiere a la cantidad de colaboradores que están bajo el mando de un supervisor a quien reportan diariamente. Presenta varios niveles jerárquicos, lo que dificulta para los jefes o supervisores, la revisión y control de la calidad de los procesos que realizan.

➤ Tramo de control estrecho

“Un tramo de control estrecho produce una estructura alta en muchos niveles de supervisión, entre el nivel estratégico y nivel operativo, al requerir más supervisores, mas salarios y por ende más gasto, y cuando son más los niveles jerárquicos por los cuales ha de pasar la comunicación, ésta se diluye y se hace más inexacta” (2:137)

El tramo de control estrecho tiene varios niveles de comunicación, por lo tanto necesita más personal a nivel operativo para mantener la calidad de los procesos, además de retrasar la información para los demás colaboradores, misma que puede llegar a ser inexacta y resulta más costosa para la organización.

➤ Tramo de control amplio

“Guarda relación con un número reducido de niveles de organización, emplea menos gerentes, además que sin una estrecha supervisión los colaboradores necesariamente asumen mayores responsabilidades y se mejora la coordinación, porque cada individuo está más comprometido con sus atribuciones.” (2:137)

Tiene menos canales de comunicación, reduce la necesidad de supervisión, presenta una disminución en los gastos para la organización y los colaboradores tienden a ser más independientes, mejora la colaboración y asumen mayores responsabilidades en su puesto de trabajo.

h. Sistema de organización

“Determina la clase de organización o estructura más adecuada dependiendo de factores, tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción.” (9:62)

Constituye las distintas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales está establecida la organización, dentro de los sistemas se encuentran el lineal y funcional, los cuales se definen a continuación:

➤ **Sistema lineal o militar**

“Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.” (8:65)

En este tipo de sistema organizacional, la responsabilidad, autoridad y toma de decisiones se centra solo en la gerencia o gerente general. Se transmite de manera directa por una sola línea, esto facilita la trasmisión de información en la organización y evita cualquier conflicto o confusión en la estructura jerárquica.

➤ **Sistema funcional**

“Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa, las más comunes son mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas.” (8:65)

Esquema organizacional que se agrupa por unidades especializadas, la autoridad y responsabilidad va de acuerdo a su función y área de trabajo a desempeñar, en esta estructura jerárquica cada empleado tiene un superior directo y reportan de manera continua a su jefe inmediato.

➤ **Lineal Staff**

“Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea.” (8:66)

Sistema de organización que se enfoca en la utilización de personal capacitado y especializado para brindar asesoría en sus procesos, con el fin de preparar a los colaboradores en el manejo de conocimientos y habilidades necesarios para optimizar los recursos disponibles, se recomienda su aplicación en empresas medianas o grandes.

iv. Instrumentos de la organización

Los instrumentos de organización se utilizan en base a los requerimientos, necesidades y objetivos planteados por la empresa.

Para efectos de la presente investigación, se hace énfasis en los siguientes instrumentos: organigramas, descriptores de puestos y descriptores de procedimientos, los cuales se definen a continuación:

a. Organigramas

“Ilustra las relaciones que hay entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos.” (5:677)

Un organigrama consiste en la representación gráfica de la estructura de una empresa o de unas de sus áreas, donde se especifica la relación que existe entre cada unidad administrativa y departamento, además de indicar los canales de comunicación, niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

b. Descriptores de puestos

“Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y de las relaciones de reporte que supone.” (6:261)

Consiste en la definición detallada de las atribuciones a desempeñar en un puesto, se especifican las actividades a realizar, responsabilidades, autoridad y subordinación. Su objetivo es lograr la especialización en el mismo.

c. Descripción de procedimientos

“Consiste en la narración descriptiva, ordenada, cronológica y secuencial de todas las operaciones que al puesto de trabajo le compete ejecutar y como las debe ir ejecutando.” (2:47)

Es la descripción detallada de forma ordenada, lógica y secuencial de cada una de las tareas necesarias a realizar en determinado puesto, una de sus ventajas es que evita la duplicidad de funciones y ayuda a alcanzar los objetivos planteados por la organización.

1.2.2 Reorganización

“Se produce cuando se realiza una evaluación, un diagnóstico o una auditoría, el cual llega a concluir que existe la necesidad de introducir cambios importantes en el diseño vigente de la organización y en las estructuras de trabajo, por ende, es preciso redefinir los objetivos empresariales, funciones en unidades y atribuciones en puestos de trabajo, eliminación de actividades o la creación de nuevas unidades administrativas.” (8:19)

Se refiere a la evaluación, reestructuración y actualización como resultado de un análisis de la situación actual de las funciones administrativas, su objetivo principal es la implementación de mejoras o cambios a sus actividades y procesos en los que presentan deficiencias, orientados a cumplir con el objetivo de la organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN LA CABECERA MUNICIPAL DE CHIMALTENANGO

En el desarrollo del presente capítulo se incluye la metodología aplicada, los antecedentes, hallazgos y análisis de la información obtenida en la investigación de campo, referente a la aplicación de las funciones de planeación y organización en la unidad objeto de análisis:

2.1 Metodología de investigación

Se aplicó el método científico en sus tres fases: indagadora a través de la recopilación de información por medio de fuentes primarias y secundarias. Fase demostrativa, que por medio de las visitas de campo realizadas en las instalaciones de la unidad de análisis permitió comprobar las hipótesis planeadas y la fase expositiva; donde se exponen los resultados de la investigación por medio del informe final de tesis. A su vez se empleó el método deductivo cuyo análisis va de lo general a lo particular, por medio del cual se llegaron a conclusiones y conocimientos basados en los resultados de la situación actual específicamente de las funciones de planeación y organización.

Para la realización de esta investigación se utilizaron cuatro técnicas, el censo, la entrevista, observación directa y la investigación bibliográfica, en la primera se encuestaron a los 20 colaboradores distribuidos en trece puestos diferentes que conforman el área administrativa, médica, seguridad y cocina, en la segunda se entrevistaron a los cuatro gerentes de cada área; la tercera se desarrolló por medio de las visitas en las instalaciones de la unidad de análisis, donde se verificó la información proporcionada por los colaboradores.

Entre los instrumentos para la recopilación de información se utilizó un cuestionario conformado por treinta y un preguntas relacionadas con planeación y organización al personal operativo, una guía de entrevista para los seis gerentes de áreas desglosada en 34 preguntas, además de una guía de observación que permitió la verificación de datos en las instalaciones de la empresa complementado por fichas bibliográficas.

2.2 Antecedentes

La unidad de análisis es una empresa guatemalteca que se dedica a la prestación, cuidado y atención de la salud a la población en general, tratamiento de enfermedades de primer nivel, es decir, enfermedades básicas hasta enfermedades de tercer nivel, que son padecimientos terminales, inició sus operaciones en julio de 1992 dirigida por su fundador un Médico Especialista en Ginecología y Obstetricia.

El hospital se ha encargado de atender a la población en general en la zona 2 del departamento de Chimaltenango, contaba con 8 habitaciones, farmacia, bodega, cocina, sala de operaciones, pero debido a la expansión en los servicios que se prestaban en esa época se vio en la necesidad de diversificar más su negocio, posteriormente se traslada la organización a un sector con mejoras en las instalaciones. En octubre del 2015 el fundador del hospital falleció y su esposa queda a cargo de la organización debido a eso se contrata a un gerente general para que se encargue de la administración del hospital, mismo que planea y organiza cada una de las actividades de la empresa.

La organización cuenta con experiencia en el campo de la salud así como diversidad en áreas de trabajo para atender al público en general, pero se ve en la necesidad de verificar si el nuevo Gerente Administrativo y sus colaboradores cuentan con el conocimiento administrativo, específicamente si se desarrollan las funciones de planeación y organización de una manera eficaz, por lo que se indagó con los trabajadores del hospital sobre cómo están conformados actualmente y se obtuvieron los siguientes resultados:

Se puede observar cómo está distribuido el personal del hospital actualmente, se cuenta con cuatro personas encargadas del área administrativa, y el resto de los colaboradores conforman el área operativa; se confirma que los integrantes de la junta directiva han culminado sus estudios a nivel superior, al igual que el gerente administrativo, médicos, el contador general y cirujano, el resto de los colaboradores solo cuenta con estudios a nivel medio.

El Gerente Administrativo dedica la mayor parte de su tiempo en la adquisición de recursos, equipo de laboratorio y financiamiento del hospital, como resultado quedó a cargo de la coordinación de cada una de las actividades de la organización de manera empírica y conforme a su experiencia, a fin de cumplir con los requerimientos diarios solicitados.

Conforme a lo expuesto anteriormente, se presentan las funciones de planeación y organización referente a la situación actual de la unidad de análisis.

2.3. Situación actual de las funciones de Planeación y Organización

A continuación, se presenta la situación actual de la unidad de análisis en relación a cada uno de los elementos e instrumentos empleados actualmente por la unidad de investigación, estos son:

2.3.1 Función de planeación

Para el desarrollo de la presente investigación se consideran los siguientes:

2.3.1.1 Elementos de la planeación

Se detallan los elementos analizados en la unidad objeto de investigación en relación a la función de planeación:

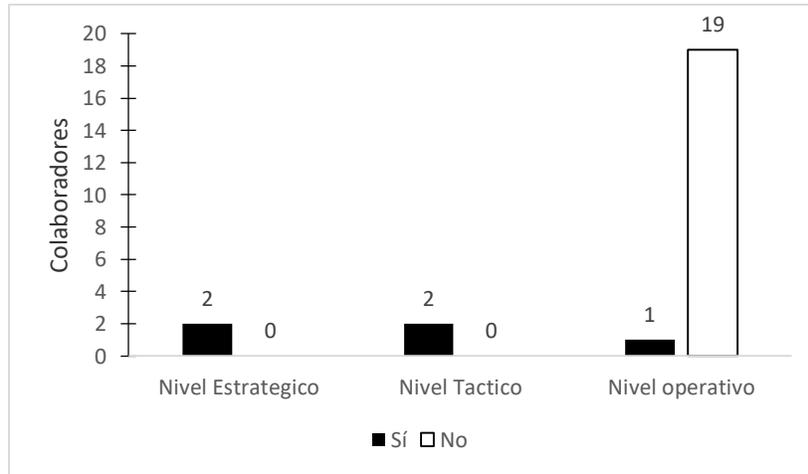
a. Misión

La organización tiene una misión establecida, misma que fue proporcionada por el generante administrativo y es la siguiente:

“Somos una Institución Privada fundada sobre Valores netamente cristianos que ofrece Servicios Hospitalarios de calidad en las Especialidades de Maternidad, Cirugías, Atención de emergencias, Traumatología y otros agregados que nos permiten cubrir las necesidades en Salud a todos nuestros pacientes.”

A continuación, se detallan las respuestas de los empleados sobre el conocimiento de la misión del hospital:

Gráfica 3
Conocimiento de la misión
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

Los colaboradores del nivel operativo afirman desconocer la actividad principal que desarrolla la unidad de análisis provocado por la falta de compromiso del área administrativa para compartirla con su personal actual, a excepción de un colaborador que debido a su puesto de trabajo si conoce la misión del hospital, a través de las cuatro guías de entrevista realizadas a la junta directiva se confirma que conocen la actividad principal de la organización ya que la filosofía empresarial por dicha unidad administrativa.

Cuentan con una misión establecida desde la fundación del hospital en el año 1992, creada por el fundador de la organización, esta se origina por la necesidad de identificar al hospital y de inscribir a la empresa en el registro mercantil, pero ésta no ha sido difundida al personal operativo, tampoco se observa colocada en algún lugar de las instalaciones.

La misión actual de la organización no responde a preguntas como ¿Quiénes somos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, tiene una definición general, la cual no la diferencia de su competencia, no cuenta con una guía para la empresa que puede

beneficiar la planificación de sus actividades, la toma de decisiones se hace de manera espontanea y no cumple con los objetivos planeados, lo que provoca falta de compromiso e identificación por parte del personal, lo cual puede repercutir en la calidad del servicio que ofrecen actualmente.

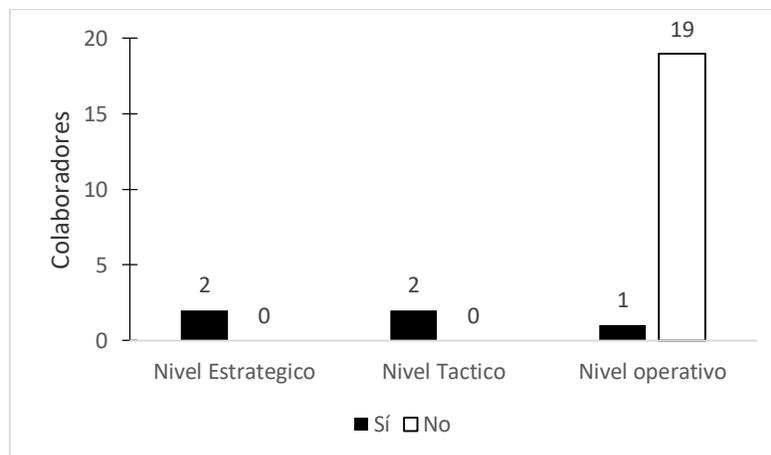
- **Visión**

La unidad de análisis cuenta con una visión establecida por el área administrativa, misma que se detalla a continuación:

“Ser la Institución Hospitalaria que ofrezca la mayor variedad de servicios en salud en un mismo lugar, que permitan una atención integral de los pacientes así como tratamientos que coadyuven el restablecimiento de los mismos en un lapso de tiempo relativamente corto.”

Se indagó con los empleados del hospital relacionado al conocimiento de la visión y los resultados son los siguientes:

Gráfica 4
Conocimiento de la visión
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

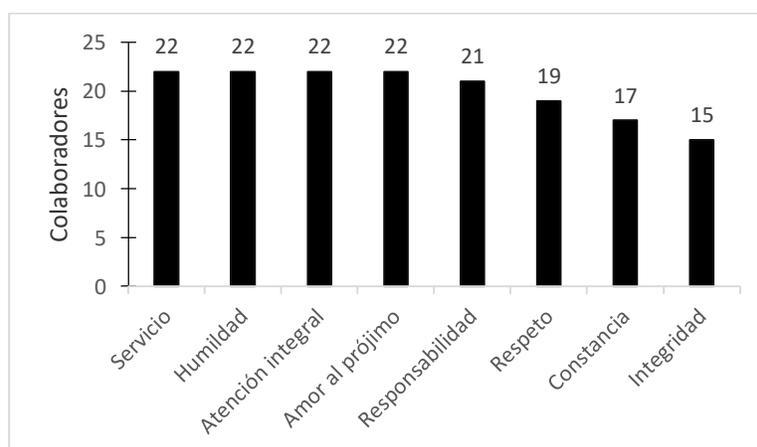
Se verificó que solo el personal del área administrativa conoce la visión del hospital y tienen definido como se visualiza la organización a largo plazo, sin embargo, el personal del nivel operativo desconoce las aspiraciones a futuro de la organización y la visualizan de diferentes maneras, como por ejemplo, expandiéndose a nuevos mercados.

Cuentan con una visión establecida y definida técnicamente, que solo esta al alcance de cinco colaboradores del hospital y no se encuentra visible en las instalaciones, solo es accesible para ciertos trabajadores, dando como resultado de que la visión no sea clara, carezca de ambición y no detalla lo que desea alcanzar. Al no compartirla con los colaboradores provoca que el personal de la unidad de análisis desconozcan lo que desea alcanzar, dejando a la organización sin una guía a largo plazo de lo que espera lograr.

- **Valores**

A continuación se presentan los valores establecidos formalmente en la unidad de análisis:

Gráfica 5
Conocimiento de los valores
Hospital privado de Chimaltenango
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

Como se observa en la gráfica anterior los colaboradores del nivel administrativo y operativo conocen los valores establecidos por la organización, estos son aplicados en sus atribuciones diarias, se confirma que se sienten identificados con estos, se practican constantemente en la empresa y se verifica que los valores con mayor presencia son integridad y constancia. Tres colaboradores coincidieron con los valores que aplican en sus actividades laborales y que no están incluidos en la gráfica, estos son: puntualidad, pasión y transparencia.

Se confirma que en el área administrativa no han difundido los valores de la filosofía empresarial, conforme a sus experiencias adquirieron conocimiento o fueron trasladados de forma verbal, como consecuencia los colaboradores del hospital se enfocan en los que consideran importantes, conocen o recuerdan para desempeñar sus actividades y no se encuentran definidos, lo que perjudica la comprensión y aplicación de los mismos.

b. Objetivos

A continuación se presentan los objetivos planteados por la empresa:

“Dar la mejor atención para la población en general.

Ampliar el mercado a atender.

Servir al pueblo de Chimaltenango y a toda persona que necesite atención médica.

Proveer a las personas de escasos recursos, de atención médica y hospitalaria.

Promover en la comunidad la salud y la prevención de enfermedades.”

Derivado de la información obtenida del hospital se determina que el personal de la unidad de análisis no tiene establecidos los objetivos generales y específicos de la organización, no están delimitados, no son medibles, cuantificables y no cuenta con un periodo definido para su realización lo que dificulta su cumplimiento.

El gerente administrativo indica que estos fueron planteados por el fundador y el actual gerente general no ha propuesto alguna alternativa, comenta que no tiene el tiempo

necesario, como consecuencia no se puede medir la efectividad de la organización a través del tiempo y evaluar los resultados obtenidos.

c. Metas

Se verifica que la unidad de análisis no cuenta con metas establecidas que sirvan de guía para el logro de los objetivos, la mayoría de los colaboradores de área operativa confirman que realizan sus actividades conforme a lo requerido por su jefe inmediato sin tener claro lo que se espera alcanzar a corto, mediano y largo plazo.

d. Estrategias

Se indagó con el personal de la junta directiva de la unidad de análisis para conocer las estrategias de la organización, sin embargo, apesar de tener el conocimiento técnico para su elaboración, no cuenta con el suficiente tiempo para establecerlas. Actualmente las únicas estrategias que han logrado implementar son diferenciarse de la competencia con servicio de excelente calidad con sus pacientes y con precios accesibles al mercado meta.

En consecuencia, la unidad de análisis al no contar con estrategias definidas técnicamente acorde a los factores internos y externos que benefician a la organización, en consecuencia se presentan dificultades para alcanzar los objetivos organizacionales y presentan mucha deficiencia en sus procesos, lo que no permite aprovechar al máximo los recursos disponibles de la empresa.

• Tácticas

Se verificó que en la empresa no se utilizan tácticas, tienen desconocimiento de su uso, lo que resulta perjudicial para la empresa ya que no se tienen establecidos los cursos de acción mediante el cual se ejecutarán las estrategias

e. Políticas

Se determinó que la empresa si da a conocer las políticas de como operar en las instalaciones del hospital, pero estas no se encuentran estandarizadas y no son

compartidas a todo el personal de la empresa, entre las políticas más aplicadas por los colaboradores se encuentran las siguientes:

- “Atender a toda persona que ingrese al hospital
- Cero tolerancia a la discriminación
- Realizar un servicio de excelente calidad.”

Cabe destacar que de luego verificar la información recopilada de los colaboradores, se determinó que no conocen con exactitud las políticas que se aplican, los cuales no se encuentran estandarizadas.

f. Programas

Por medio de la información recopilada a través del personal de la unidad objeto de análisis, se verificó que no cuenta con programas que faciliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales, esto provoca que no puedan definir las metas y procesos a realizar para que puedan optimizar los recursos asignados para cada unidad administrativa.

g. Procedimientos

Según información obtenida del personal de la empresa, se identifican los principales procedimientos, los cuales se clasifican según su área:

Para el área de seguridad se presenta el siguiente:

- Identificación de personal

Proceso que consiste en la identificación de las personas previo a ingresar a las instalaciones de la unidad de análisis, el personal de seguridad se encarga de tomar los datos de las personas que desean ingresar por medio de algún documento de identificación, entre ellos son aceptados la licencia de conducir y su documento único de identificación (DPI), en caso de atender a personas extranjeras, se toman los datos de su pasaporte.

Para el área administrativa es el siguiente:

- Contratación de personal

En este proceso, el gerente general es el encargado de realizar las entrevistas a los posibles candidatos que desean ocupar una plaza operativa en la unidad de análisis, realiza las entrevistas, presenta su reporte a la junta directiva y determina quien es la persona idonea para el puesto de trabajo disponible.

- Inventario de equipo médico

Procedimiento donde se realiza el registro y mantenimiento del equipo médico e insumos para la atención y cuidados de los pacientes, esto incluye verificar el funcionamiento de las maquinas para el tratamiento y diagnóstico de las enfermedades de la población así como el inventario de los medicamentos para el suministro y distribución a los clientes.

Para el área financiera se presenta el siguiente proceso:

- Pago a proveedores

Proceso que permite pagar a los diferentes proveedores los insumos o medicamentos que proporcionaron a crédito; lo inicia el gerente general el cual pasa reporte al encargado de contabilidad quien es el que da el visto bueno, posteriormente lo devuelve al gerente general para cancelar a los diferentes proveedores

Para el área financiera se presenta el siguiente proceso:

- Atención a clientes

El proceso inicia con el diagnóstico del asistente médico el cual revisa los síntomas del paciente para verificar su estado, tipo de enfermedad y sugiere el medicamento adecuado para su tratamiento, en algunas ocasiones este proceso es supervisado por el médico general para corroborar lo recetado por el médico asistente.

Se identifican deficiencias en los siguientes procesos:

El proceso de atención a clientes no es supervisado de manera correcta, el médico asistente no presenta un reporte escrito o gerencial al médico supervisor que pueda determinar si el tratamiento y medicamentos recetados al paciente son los adecuados

para su tratamiento, lo que provoca en muchas ocasiones que el médico general deba realizar otro diagnóstico al paciente y en algunas casos, estos presentan discrepancias entre los miembros del mismo departamento, lo que perjudica la credibilidad de los procesos de la empresa y la calidad del servicio que presta la unidad de análisis.

h. Presupuestos

Se consultó conjuntamente al gerente administrativo y a la junta directiva sobre el presupuesto asignado para realizar sus operaciones, pero al ser considerada información accesible solo para personal autorizado de la empresa no fue posible verificarla, sin embargo, el gerente general confirma que si tiene un plan de ingresos y egresos para el financiamiento de sus actividades.

i. Reglas

El personal de la unidad de análisis confirma conocer las normas por las cuales se rigen dentro de sus instalaciones, mismas que se les han trasladado de forma verbal. Las más destacadas por los colaboradores son: la alimentación que deben seguir los pacientes está determinada por su médico, no se permite la entrada de ningún tipo de alimentos dentro de las salas de operaciones. En caso de necesitar del personal de enfermería, toque el timbre de su habitación, situado en la cabecera de la cama. No se deben retirar ropas de cama ni utensilios de comida. Los pasillos no son salas de espera, no se deben utilizar como tal. Por respeto a otros enfermos, por favor guarde silencio.

j. Tácticas

Se identificó que la unidad de análisis actualmente no cuenta con tácticas definidas que ayuden al cumplimiento de estrategias, se consultó con el gerente administrativo y comenta que actualmente debido a la necesidad de la organización, se enfocan cumplir con tareas diarias a fin de cumplir con los requerimientos de sus pacientes y no se cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar tácticas que beneficien al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.3.1.2 Instrumentos de planeación

Se confirma que la unidad de análisis realiza sus operaciones de manera empírica, no tiene conocimiento sobre instrumentos que puedan optimizar la eficiencia o minimizar las deficiencias de sus actividades.

2.3.1.3 Planes de acción

Se determina que en la empresa no cuentan con planes de acción definidos para sus actividades, en varias ocasiones los colaboradores comentan que no es posible definir un plan o un curso de acción debido a la naturaleza del servicio que prestan.

2.3.1.4 Análisis FODA

A continuación, se detallan los factores internos y externos que benefician o perjudican el desarrollo de la empresa:

Gráfica 6
Factores internos y externos
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango
Año 2020

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	<ol style="list-style-type: none">1. Excelente servicio al cliente2. Tarifas competitivas3. Personal capacitado4. Ambulancias en óptimas condiciones5. Eficiente publicidad radial6. Optima especialización del trabajo7. Ubicación estratégica	<ol style="list-style-type: none">1. Deficiencia en la comunicación2. Ausencia de organigramas3. Falta de descriptores de puestos4. Carencia de descriptores de procedimientos5. Equipo médico desactualizado6. Falta de compromiso para difusión de la filosofía empresarial
	Oportunidades	Amenazas
Factores Externos	<ol style="list-style-type: none">1. Participación en jornadas médicas organizadas por el Ministerio de Salud2. Accesibilidad a financiamiento externo existente en el mercado3. Escasa competencia	<ol style="list-style-type: none">1. Alza en precios de equipo médico2. Insuficiente capacidad económica por parte de los pacientes

Fuente: Elaboración propia. Julio 2019.

a. Fortalezas

Se identifican varios factores que la unidad de análisis tiene bajo control y realiza de manera eficiente:

F1. Excelente servicio al cliente

El hospital cuenta con personal con experiencia para la atención y cuidados de la salud, posee la capacidad de realizar tratamiento de todo tipo de enfermedades, se identifican con los valores de la organización y cuenta con turnos rotativos del personal, lo que permite a la empresa prestar un servicio de calidad a la población en general con diversidad de horarios, esto crea una ventaja competitiva debido a que en la mayoría de los casos los pacientes se muestran conformes con la calidad del servicio prestado y la confianza a la institución.

F2. Tarifas competitivas

Los precios actuales del hospital se acomodan a las necesidades de la población, las tarifas varían dependiendo del tipo de consulta, por ejemplo: Q100.00 para enfermedades básicas, enfermedades de nivel medio el valor de consulta es de Q200.00 y para enfermedades de nivel tres o terminales, su precio de consulta es de Q400.00. Los costos para el tratamiento de las enfermedades varían dependiendo de los síntomas que presente el paciente, se pudo corroborar que el hospital mantiene las tarifas cómodas a su mercado.

F3. Personal capacitado

El administrador general se ha enfocado en contratar a personal con experiencia y conocimientos en el campo de salud, esto con el fin de proporcionar un servicio de calidad con el objetivo de optimizar los recursos disponibles de la unidad de análisis, además de generar confianza de los pacientes hacia los doctores, asistentes de enfermería y personal de cada unidad administrativa que se encarga de asistirlos en sus necesidades.

F4. Ambulancias en óptimas condiciones

Dentro de los bienes del hospital, se observa que las ambulancias del hospital cuentan con el equipo necesario para estabilizar y trasladar a los pacientes a las instalaciones de la unidad de análisis para el tratamiento adecuando según sus necesidades y a las mismas se les realiza un mantenimiento preventivo cada 3 meses, esto puede variar según también las necesidades de la unidad. En total, el hospital cuenta con 3 ambulancias que ayudan a prestar el servicio en varias situaciones.

F5. Publicidad radial

La unidad de análisis cuenta con una alianza estratégica con una radio local, misma que le otorga publicidad al hospital, lo que ayuda a que sea conocido en el departamento de Chimaltenango. Por medio de esta colaboración dan a conocer las especialidades o áreas de trabajo en las que se enfocan, medicamentos que distribuyen y la ubicación para que puedan realizar sus consultas o tratamientos, dependiendo de sus necesidades.

F6. Especialización del trabajo

El personal actual de la unidad de análisis ha laborado en el campo de la salud por varios años, catorce de los diecinueve colaboradores tienen tres o más años de estar en el mismo puesto y el de resto los colaboradores del nivel operativo han laborado en diversas entidades de la salud, lo que les ha permitido adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar su puesto de trabajo de manera eficiente, aquí se cumple el principio de la especialización.

F7. Ubicación estratégica

La unidad de análisis se encuentra en una zona céntrica, posee varias rutas de acceso, esto facilita el traslado de pacientes de diversos sectores y zonas del departamento, además de ser utilizado como punto de referencia por la población en general para la búsqueda de direcciones por lo que facilita su ubicación, por otro lado según los comentarios de algunos pacientes estos no presentan problemas para encontrar su ubicación debido a que en el departamento de Chimaltenango existen varios medios de transporte que conocen las instalaciones de la unidad de análisis.

b. Debilidades

A continuación, se detallan las debilidades de la unidad de análisis:

D1. Deficiencia en la comunicación

Se confirma a través del personal operativo de la unidad de análisis que la comunicación entre ellos no es efectiva, en la mayoría de las ocasiones se comunican de forma verbal y no se posee ningún medio escrito, las instrucciones o nuevos lineamientos se dan de manera imprevista y varios de ellos no pueden captar el mensaje completo, lo que repercute en las actividades que realizan.

D2. Ausencia de organigramas

Carece de organigramas que detallen gráficamente la estructura organizacional del hospital, los niveles jerárquicos, como están estructuradas las unidades administrativas y como se relacionan entre ellas, por consiguiente, los colaboradores de la unidad de análisis no tienen conocimiento de las líneas de mando y como se estructura la empresa, lo cual repercute en la organización de las actividades a realizar y dificulta el logro de los objetivos organizacionales

D3. Falta de descriptores de puestos

Se confirma la inexistencia de un documento técnico que detalle las atribuciones, responsabilidades, jerarquías y perfil de cada puesto, como consecuencia los colaboradores no tienen conocimiento sobre las actividades que deben realizar, cabe mencionar que en palabras del gerente administrativo si cuenta con el conocimiento para realizar dichos documentos, pero al ser el encargado de gestionar todas las actividades del hospital, no cuenta con el tiempo necesario para su elaboración.

D4. Carencia de descriptores de procedimientos

No existe un documento técnico que especifique los pasos y las atribuciones que corresponden a su puesto de trabajo, la mayoría de los colaboradores del área operativa argumentan que por el giro de la empresa no es factible establecer instrucciones específicas de cómo actuar porque se pueden presentar emergencias en cualquier momento, sin embargo, el gerente administrativo considera que es importante

contar con dicho documento a fin de que los colaboradores posean una guía de las actividades que les corresponde.

D5. Equipo médico desactualizado

El gerente administrativo comenta que, debido a la falta de financiamiento, la unidad de análisis cuenta con equipo médico desactualizado, lo que limita la atención de algunos pacientes que requieren un tipo de tratamiento diferente, en algunos casos varios de sus pacientes deciden buscar otras opciones o entidades que puedan satisfacer sus necesidades. Se verificó que los médicos y cirujanos han comentado esta necesidad en varias ocasiones, sin embargo, la junta directiva no ha aceptado aún alguna oferta de financiamiento pese a que si ha tenido varios acercamientos con entidades bancarias.

D6. Falta de compromiso para difusión de la filosofía empresarial

La unidad de análisis cuenta con una filosofía empresarial establecida, sin embargo, no han sido compartida todo el personal de la organización, los colaboradores del nivel operativo no tienen acceso a la misma, en consecuencia, creen que no existe una misión, visión y valores determinados, como resultado provoca una falta de compromiso con la identidad organizacional, además de no contar con un rumbo para la organización.

c. Oportunidades

A continuación se detalladas las oportunidades detectadas para la unidad análisis:

O1. Participación en jornadas médicas organizadas por el Ministerio de Salud

Por parte se confirma que la municipalidad de Chimaltenango realiza jornadas médicas en las que invita a varias instituciones de salud a fin de que puedan prestar servicios gratuitos a la población en general como diagnósticos o exámenes. La unidad objeto de investigación ha detectado que puede participar en dichas jornadas por lo que se mantiene en contrastantes negociaciones con la municipalidad para poder participar en estas jornadas, debido a que en ocasiones anteriores han participado y han logrado promocionar las áreas de trabajo las que se dedica el hospital, lo que crea una ventaja competitiva sobre otras instituciones médicas a los cuidados de la salud.

O2. Accesibilidad a financiamiento existente en el mercado

Se confirma que el gerente administrativo ha indagado referentes a préstamos con entidades bancarias para el financiamiento de sus operaciones, al mismo tiempo ha estado en contacto con varias instituciones financieras que pueden brindarle apoyo económico, con diversas modalidades de pago con tasas de interés preferenciales. A continuación se presentan los montos, tasas y bancos con los que ha existido comunicación y se confirman las siguientes tarifas con sus tasas preferenciales:

Banco Industrial: Montos de Q200,000.00 hasta Q.1,000,000.00, tasa preferencial del 20% anual préstamo pyme y del 10% anual para préstamo hipotecario.

Banco G&T Continental: financiamiento de Q.150,000.00 hasta Q.750,000.00 a una tasa anual del 15% para préstamo hipotecario.

O3. Escasa competencia

En el departamento de Chimaltenango se detectó que no existen otras entidades encargadas a la prestación, atención y cuidados de la salud, a excepción del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), cabe destacar que durante las visitas de campo realizadas en el sector de la unidad de análisis, se encontraron otros dos centros de salud en las cercanías de su ubicación

d. Amenazas

Las principales amenazas que enfrenta la unidad de análisis, son las siguientes:

A1. Alza en precios de equipo médico

Al ser una empresa que se dedica a la prestación, atención y cuidados de la salud es necesario actualizar su equipo médico para cubrir y estar a la vanguardia de las necesidades de su mercado, sin embargo, los precios para la compra de nuevos equipos no son estables y debido a ello la unidad de análisis no puede adquirir nuevos activos, lo que dificulta la ampliación y diversificación de nuevas áreas de trabajo para proporcionar el tratamiento adecuado a conforme a las necesidades de sus pacientes.

A2. Insuficiente capacidad económica por parte de los pacientes

Se verificó con el gerente administrativo y con el personal de la sección de finanzas, que en algunas ocasiones los clientes de la unidad de análisis no cuentan con la suficiente capacidad económica para costear los tratamientos necesarios para los síntomas que presentan, en ocasiones los clientes solo cuentan con la capacidad de financiar los exámenes y diagnósticos de sus enfermedades, posteriormente buscan opciones alternas a la unidad de análisis para iniciar sus tratamientos.

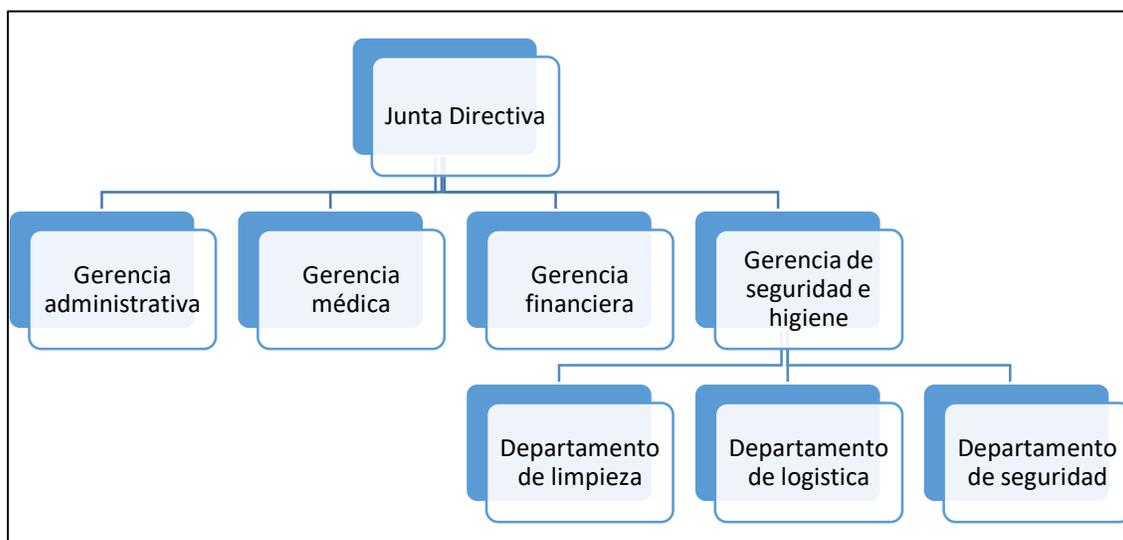
2.3.2 Función de organización

En este apartado se analizan los resultados obtenidos en la investigación de campo, referentes a la función de organización, que incluye elementos e instrumentos utilizados:

2.3.2.1 Elementos de la organización

A continuación, se detallan los elementos aplicados en la unidad de análisis con base al organigrama actual:

Gráfica 7
Organigrama general actual
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

a. Funciones

Luego de indagar con el personal del nivel administrativo acerca de cada unidad administrativa del hospital, a continuación se identifican las áreas principales y sus funciones:

➤ **Junta directiva**

- ✓ Toma de decisiones sobre el rumbo de la organización
- ✓ Asegurar la rentabilidad de la empresa

➤ **Área administrativa**

- ✓ Coordinar a los empleados para recibir a los pacientes
- ✓ Supervisar el desempeño de la unidad objeto de estudio
- ✓ Formular estrategias para el logro de los objetivos organizacionales
- ✓ Estandarización y lineamientos de sus procesos
- ✓ Distribución y división de las actividades a realizar
- ✓ Recepción de pacientes

➤ **Área médica**

- ✓ Tratamiento y asistencia médica para los cuidados de la salud
- ✓ Operaciones y cirugías
- ✓ Cuidado de pacientes

➤ **Área financiera**

- ✓ Registro contable de los ingresos y egresos de la organización
- ✓ Pago de planilla para todos los colaboradores de la unidad de análisis

➤ **Área de seguridad e higiene**

- ✓ Asistencia a médicos en el tratamiento pacientes
- ✓ Asistencia a cirujanos

- ✓ Traslado de pacientes a sus habitaciones o unidades para tratamiento adecuado de sus enfermedades
- ✓ Resguardo del personal y pacientes que se encuentren dentro de las instalaciones del hospital

- **Departamento de limpieza**
 - ✓ Personal responsable de realizar las tareas de limpieza, aseo y cuidado de las instalaciones de la unidad de análisis, esto incluye el equipo para operaciones y cirugías en las salas de cuidados intensivos, los pasillos y oficinas del hospital.

- **Departamento de logística**
 - ✓ Se refiere específicamente al traslado urgente y delicado de pacientes de los diversos sectores del departamento de Chimaltenango hacia las instalaciones de la unidad de análisis para el tratamiento adecuado de sus necesidades.

- **Departamento de seguridad**
 - ✓ Encargado de custodiar las instalaciones
 - ✓ Resguardar al personal y pacientes del hospital

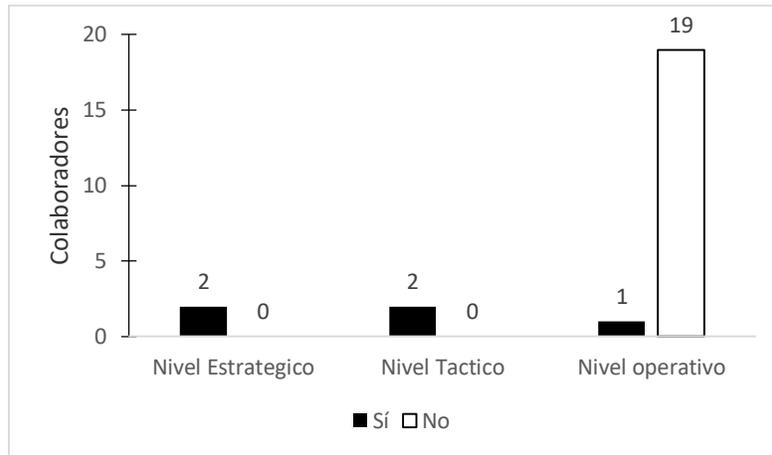
En el área médica se concentra mayor duplicidad de funciones, debido a que los colaboradores reciben instrucciones de diferentes jefes de área, lo que provoca discrepancias en las responsabilidades de cada puesto de trabajo, los colaboradores confirman que realizan sus actividades con el fin de cumplir los requerimientos diarios solicitados por la junta directiva y el gerente general; lo que perjudica el logro de los objetivos organizacionales.

b. Jerarquías

La unidad de análisis comenta que posee una estructura organizacional definida, sin embargo, al no ser visible para los colaboradores del hospital ellos no pueden identificar en su totalidad las líneas de autoridad y responsabilidad a seguir entre los distintos niveles jerárquicos, esto provoca en los colaboradores desconocimiento de cómo

funciona la organización y como se estructura, para verificar esto se hizo necesario encuestar a los colaboradores sí tienen conocimiento de la existencia del organigrama general de la unidad objeto de análisis, estos fueron los resultados:

Gráfica 8
Conocimiento del organigrama general
Hospital privado de Chimaltenango
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

Se verificó que los colaboradores del nivel operativo no tienen conocimiento acerca del organigrama general de la unidad de análisis, excepto la junta directiva, el gerente administrativo y la secretaria general. El personal operativo se comunica de forma verbal entre cada uno de ellos y se les indica quien es su supervisor inmediato, pero al no contar con una representación gráfica de cómo está organizada cada unidad administrativa, el personal del hospital desconoce su área de trabajo y reporta a varios supervisores lo que provoca duplicidad de actividades en varios puestos de trabajo del área operativa.

Lo observado en las instalaciones de la unidad de análisis permite establecer que los colaboradores atienden las instrucciones del gerente general y no se respetan los niveles jerárquicos establecidos.

c. Puestos

Actualmente la unidad de análisis cuenta con 15 puestos de trabajo conformados por veintiséis plazas distribuidas de la siguiente manera: director ejecutivo, administradora general y dueña de la empresa, gerente administrativo, secretaria general, jefe de enfermería, 1 médico y 2 cirujanos con turnos rotativos, un supervisor médico con horario fijo, 3 enfermeras con 2 turnos rotativos, 3 personas de intendencia, 3 cocineras, 2 personas de seguridad, contador general, 2 auxiliares contables, 2 pilotos y un recepcionista.

La mayoría de los colaboradores del área médica, se encuentran actualmente en la culminación de su pensum universitario, el personal del área de enfermería ha adquirido experiencia para laborar en el área médica por cuenta propia, el director ejecutivo y la administradora general son profesionales titulados en administración de empresas.

El personal de intendencia, cocineras, personal de seguridad, piloto y recepcionista han culminado sus estudios a nivel medio y el auditor interno posee pensum cerrado en contaduría pública y dos peritos contadores.

2.3.2.2 Estructura organizacional

La unidad de análisis cuenta con una estructura organizacional definida, sin embargo, no se tuvo acceso a la misma para verificar su existencia; sin embargo, se ha visto en la necesidad de cumplir con requerimientos diarios y sus actividades no satisfacen los objetivos actuales. Debido a esto, para comprender la situación actual del hospital, se procede a analizar el tipo de estructura organizacional.

Se verifica que la unidad de análisis presenta una estructura informal debido a que la administración se encuentra enfocada en realizar actividades conforme a sus necesidades.

2.3.2.3 Diseño organizacional

Luego del trabajo de campo realizado en las instalaciones de la unidad de análisis se detectaron los siguientes elementos del diseño organizacional:

a. Tipo de estructura

El tipo de estructura que se observa en la empresa es funcional, esto debido a que las actividades se encuentran divididas según la actividad que realizan, seguridad e higiene, sección médica y administración, a pesar que no se logró verificar la existencia del organigrama, sí se identifica el tipo de estructura organizacional.

b. Dimensión de la estructura y sus características

Desde el inicio de sus operaciones la organización presenta una estructura vertical divide en tres niveles organizacionales, a continuación se detallan los puestos que pertenecen a cada uno:

i. Nivel estratégico

En este nivel se encuentra el director ejecutivo, administradora general y dueña de la empresa, debido a las actividades que realizan no se encuentran regularmente en las instalaciones del hospital, el gerente administrativo es el que se encarga de la mayoría de las actividades.

ii. Nivel táctico

Conformado por el jefe de enfermería, médicos y cirujanos encargados del tratamiento y cirugías conforme a las necesidades de los pacientes.

iii. Nivel operativo

Integrado por 3 personas de intendencia, 3 cocineras, 2 enfermeras de turno diurno, 3 personas de seguridad, auditor interno, dos auxiliares contables, 2 pilotos, un recepcionista y una secretaria general.

Se identificó que el personal de intendencia tiene culminado sus estudios a nivel básico, al igual que el piloto de las ambulancias, la persona que se encarga de la contabilidad tiene pensum cerrado en Contaduría Pública y, también se detectó que el personal de nivel estratégico y mandos medios tienen conocimiento sobre las funciones de planeación y organización pero no se han aplicado como tal, el gerente administrativo

ha manifestado su intención de proponer mejoras pero no han sido tomadas en cuenta por la junta directiva y consideran que no es necesario, se corroboró esta situación con el personal operativo y comentan que es necesario un cambio con lineamientos para evitar que la organización sea administrada de forma empírica y espontánea.

En la unidad de análisis se detectó una estructura vertical, la autoridad se ejerce de la junta directiva en orden de subordinación, emplean relaciones regidas con la toma de decisiones centralizada en la junta directa, su grado de formalización se encuentra en un nivel medio porque no tienen definidos descriptores de puestos y procedimientos, el organigrama general no se encuentra visible para los colaboradores y en palabras del gerente administrativo se ubica en su oficina, cabe mencionar que solo pueden tener acceso al mismo bajo autorización, su administración se realiza de manera empírica y espontánea, realizan las actividades día a día conforme a necesidades urgentes.

c. Modelo de diseño y sus características

En la unidad de análisis se identifica una organización mecánica o también llamada burocrática, esto porque existen relaciones rígidas, donde se centraliza la toma de decisiones, sin embargo, su grado de formalización es media porque no cuenta con planes, manuales, organigramas, se trabaja de manera empírica sin bases objetivas.

d. Tipo de departamentalización

La unidad de análisis está dividida en varias unidades de trabajo, esto les permite administrar y realizar sus tareas de manera ordenada y conforme a su área de trabajo, sin embargo, no se aplica de manera eficiente y los colaboradores realizan actividades o tareas que no corresponden a su puesto de trabajo, como consecuencia se dificulta la especialización del trabajo, existen colaboradores en la empresa que tienen en promedio más de tres años en el puesto que ejercen actualmente.

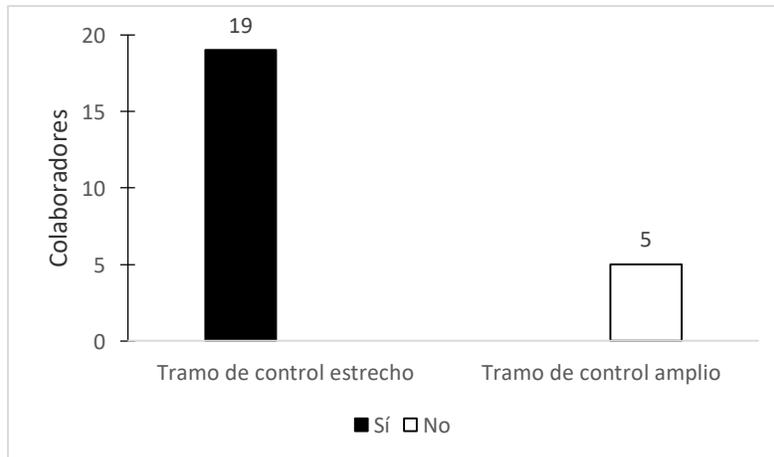
- Departamentalización por funciones

Se determinó que el hospital aplica la departamentalización por funciones por medio de la cual ha logrado la especialización del trabajo enfocándose en las actividades que ellos consideran de mayor importancia, los colaboradores del nivel operativo comentan que realizan actividades que corresponden a otras unidades administrativas debido a la organización espontánea y empírica de sus procesos.

e. Tramo de control

Para determinar el tramo de control existente en la unidad de análisis, se le preguntó al personal del nivel administrativo referente a la cantidad de colaboradores que tiene bajo su cargo y los resultados son:

Gráfica 9
Conocimiento del tramo de control
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

Se detectó que el hospital presenta un tramo de control estrecho debido a que posee varios canales de comunicación, el gerente administrativo es el responsable de supervisar al encargado del área médica, finanzas y de seguridad e higiene junto con el personal de cada sección siendo un total de 19 colaboradores a su cargo, lo que provoca retrasos en las instrucciones y comunicación de información errónea, los

colaboradores reportan sus actividades a varios jefes de área por necesidades del negocio y realizan cambios o comunican otros lineamientos para cubrir las necesidades inmediatas.

f. Sistema de organización

El sistema organizacional que presenta la unidad de investigación se enfoca en que la toma de decisiones se encuentra concentrada en la junta directiva por ser las personas con el más alto nivel jerárquico en la organización, por lo tanto, se considera que la unidad de análisis refleja un sistema de organización lineal, porque la actividad de toma de decisiones recae en una sola persona, en este caso el administrador general y cuando este se ausenta lo hace el supervisor de personal.

2.3.2.4 Instrumentos de la organización

Para esta investigación se toman en cuenta los siguientes instrumentos de organización:

a. Organigrama

Luego de la investigación de campo realizada en las instalaciones de la unidad de análisis, se verificó que la organización cuenta con un organigrama general establecido, sin embargo, el personal del nivel operativo no tiene acceso al mismo, por consiguiente, desconocen cómo se encuentra estructurada la unidad de análisis. El personal de la junta directiva y mandos medios si cuenta con el conocimiento de cómo elaborar un organigrama, pero no le brindan la importancia necesaria para que cada colaborador tenga la visibilidad de cómo está estructurada la empresa, lo que dificulta que conozcan las unidades administrativas del hospital, las líneas de autoridad y las jerarquías existentes.

b. Descriptores de puestos

La unidad de análisis no cuenta con descriptores de puestos, a pesar de que el personal del área administrativa tiene conocimiento para realizarlos, argumentan que debido a la falta de tiempo no han podido realizarlos, al preguntar al personal operativo

sobre el conocimiento de sus atribuciones, argumentan desconocer la existencia de los descriptores de puestos en la empresa debido al escaso tiempo por parte del gerente administrativo para completar su elaboración, cada uno ha adquirido conocimiento y experiencia de sus atribuciones principales debido a las actividades cotidianas que realiza.

c. Descriptores de procedimientos

El hospital no posee un documento técnico que detalle los procedimientos que debe desempeñar el personal, el gerente administrativo confirma que, debido a la falta de iniciativa y tiempo para su elaboración, no han logrado estructurarlos.

Se determinó que la unidad de análisis no tiene definido los pasos a seguir en cada puesto de trabajo y la mayoría de los colaboradores actúa por instrucciones de sus supervisores, se verificó por parte del nivel operativo que a su criterio no es posible definir los pasos a seguir debido a la naturaleza de la actividad principal que desarrolla la empresa, por lo cual no es posible establecer un protocolo para realizar alguna acción, cabe mencionar que el personal del nivel administrativo no ha dedicado el tiempo e interés para evaluar la situación, lo que provoca inconvenientes en la estandarización de procedimientos.

2.4 Análisis de resultados

A continuación, se describe una síntesis de los resultados obtenidos en la investigación de campo referente a las funciones de planeación y organización:

a. Planeación

- La unidad de análisis confirma tener la filosofía empresarial establecida, sin embargo, no se logró verificar la existencia de la misma; esto refleja una falta de compromiso de compartirla con los empleados, lo que resulta que el personal no se sienta identificado con la organización y carezcan de conocimiento acerca del rumbo que persigue la empresa.

- Los objetivos son determinados por el área administrativa, pero estos no se encuentran acordes a las expectativas de la empresa y no concuerdan con lo que desea alcanzar la organización, además existe poca comunicación con los colaboradores, por lo tanto, no se tiene claro hacia donde se dirigen los esfuerzos o que pretende lograr la empresa en un futuro.
- La unidad de análisis tiene conocimiento acerca de los factores internos y externos que benefician o perjudican el logro de los objetivos organizaciones, sin embargo, no cuentan con un análisis de estos factores; por consiguiente, los colaboradores del nivel administrativo no pueden establecer estrategias que permitan un desarrollo eficiente de la empresa.
- Cuentan con lineamientos generales para la atención y cuidado de los pacientes que ingresan al hospital, sin embargo, no tienen definida las actividades a realizar, esto dificulta que los colaboradores de la unidad de análisis no cumplan con los requerimientos diarios conforme a sus puestos de trabajo.

b. Organización

- La unidad de análisis no posee una estructura organizacional definida, la toma de decisiones se centraliza en la junta directiva, tampoco se aplica de manera eficiente la división del trabajo, por medio de la investigación de campo se verifica que existe sobre carga de actividades en unos puestos de trabajo y en otros no.
- Debido a la falta de un organigrama que grafique la forma de cómo está organizada la empresa y detalle las unidades que la conforman, no es posible determinar las líneas de autoridad y responsabilidad actuales, lo que provoca duplicidad de mando de algunos colaboradores.
- Se evidencia la ausencia de descriptores de puestos que detallen las atribuciones principales inherentes cada colaborador, se detectó que debido a la falta de iniciativa por parte de la junta directiva de la organización no se han realizado, como resultado los colaboradores no conocen cuales son las actividades que corresponden a su puesto de trabajo, y crean duplicidad de atribuciones.

- Carecen de un documento técnico que describa los procedimientos principales a desarrollar en cada puesto de trabajo, esto repercute en la estandarización de actividades y procesos.
- Se determinó que la unidad de análisis ha sido dirigida de manera empírica, con el fin de cumplir con los requerimientos diarios que se les solicita, los colaboradores del hospital desconocen cómo se deben de llevar acabo las funciones de planeación y organización de manera técnica, debido a esto en el siguiente capítulo se presenta la reformulación de las funciones de planeación y organización, como propuesta para que los colaboradores realicen sus actividades y optimicen los recursos disponibles.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN HOSPITAL PRIVADO UBICADO EN LA CABECERA MUNICIPAL DE CHIMALTENANGO

En el presente capítulo se detalla la propuesta de los elementos e instrumentos de las funciones de planeación y organización, estrategias formuladas con base al análisis FODA, planes de acción, descriptores de puestos y procedimientos, además de los beneficios de su implementación.

3.1 Justificación de la propuesta

La empresa objeto de análisis es una empresa familiar, se dedica a los cuidados y atención de la salud en el departamento de Chimaltenango. A través del paso de los años ha evidenciado un crecimiento en sus clientes y personal. El análisis de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, determinó que las funciones de planeación y organización se han desarrollado de manera empírica, lo que genera que los colaboradores desconozcan hacia dónde va la empresa de una manera clara, la estructura administrativa, y presentar una deficiencia en los canales de comunicación y en la contratación de personal calificado.

Por ello es necesario la presentación de una propuesta para reformular las funciones de planeación y organización, que permita a la institución poseer las herramientas necesarias donde se especifiquen las estrategias, planes de acción, estructura organizacional e instrumentos administrativos, que le permita utilizar los recursos disponibles de una manera eficiente.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar en un 100% la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización en la empresa que se dedica a los cuidados y atención de la salud, a partir de noviembre 2020.

3.3 Reformulación de las funciones de planeación y organización

El fin de la presente propuesta es brindar una estructura organizacional adecuada para la correcta ejecución de sus actividades.

3.3.1 Función de planeación

A continuación se define la propuesta de los elementos de planeación para la organización objeto de análisis:

A. Misión

Somos una empresa guatemalteca enfocada en el cuidado de la salud y la calidad de vida de la población en general, por medio de la prestación de servicios médicos más eficaces, con el paciente como centro de nuestra atención, y profesionales altamente calificados con el fin promover un beneficio sostenible.

- **Visión**

Ser de las empresas líderes privadas guatemalteca, que provea servicios de salud con mayor eficiencia y calidad, con conciencia social, según las necesidades de nuestros clientes a fin de estar en la capacidad de atender las oportunidades que se presenten en el mercado en tres años.

- **Valores**

A continuación se detallan los valores propuestos que proporcionarían una guía para el comportamiento y desempeño de las actividades diarias de los colaboradores:

a) Espíritu de servicio

Cumplir con las expectativas de nuestros clientes, con atención eficiente, inmediata y accesible, desde los inicios de sus tratamientos.

b) Empatía

Capacidad de entender, comprender, ayudar y motivar a nuestros clientes para apoyarlos en sus tratamientos médicos.

c) Responsabilidad

Aceptar y asumir el compromiso de atender a la población en general sin importar la condición o circunstancia del paciente.

d) Respeto

Actuar siempre de manera profesional, ética y moral sin realizar actos de discriminación con clientes, proveedores y compañeros de trabajo.

e) Integridad

Mantener la confidencialidad de la información relacionada a los síntomas, historial médico, estatus actual o enfermedades relacionadas a la salud de los pacientes.

f) Puntualidad

Ser diligentes para realizar nuestras actividades en su debido tiempo para cumplir con las expectativas de nuestros clientes en los tiempos establecidos.

B. Objetivos

Se establece un objetivo general y cuatro específicos para la empresa objeto de análisis y estos son:

- **General**

Aumentar en un 5% la afluencia de clientes en comparación con el año anterior para generar y mantener un crecimiento constante mayor al 3% en los siguientes tres años, después de implementada la propuesta.

- **Específicos**

1. Presentar al 100% personal de la organización en el segundo semestre del 2021 la filosofía empresarial, las estrategias, instrumentos y estructura organizacional propuestas.

➤ **Metas**

- Realizar un proceso de cotización con al menos 3 litografías del departamento de Chimaltenango, para lograr el 100% del enmarcado de la nueva filosofía empresarial y organigramas de la unidad de análisis en enero de 2021.
- Ubicar el 100% rótulos institucionales de la nueva filosofía empresarial y organigramas en diciembre de 2020.
- Compartir con los colaboradores el 100% de la propuesta de planeación y organización en noviembre 2020.

2. Promocionar a través de publicidad radial todas el 100% de las líneas de servicio que actualmente ofrece la unidad de análisis en junio del año 2021.

➤ **Metas**

- Promocionar el 100% de las líneas de servicio que se emplean actualmente en la sección de operaciones a través de una promoción radial durante el primer semestre del 2021.
- Contactar a la estación radial para negociar un espacio publicitario a fin de dar a conocer el 100% de las áreas de trabajo que emplea actualmente la unidad de análisis en julio 2021.
- Elaborar en abril 2021 un spot radial con el fin impactar la mente de los clientes potenciales a fin de posicionar a la unidad de análisis como una organización capaz de satisfacer en un 75% las necesidades de la población.

3. Participar en el 100% de las jornadas médicas organizadas por el Ministerio de Salud y universidades en el primer semestre del año 2021 en el municipio de Chimaltenango.

➤ **Metas**

- En abril 2021 reunirse con representantes o personal autorizado del Ministerio de Salud e instituciones educativas (de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Ministerio de Salud, Universidad Francisco Marroquín, entre otras instituciones) para obtener el 100% de los beneficios y requisitos de afiliación.

- Afiliarse con al menos el 75% de las instituciones organizadoras de las jornadas médicas en mayo 2021.
 - Entregar el 100% formularios de derecho de participación para las diversas jornadas a realizarse en el segundo semestre del 2021.
4. Realizar una eficiente distribución de actividades de los colaboradores de la unidad de análisis para optimizar el 100% los recursos disponibles durante del año 2021.

➤ **Metas**

- Documentar los descriptores de puestos del 100% del personal operativo, para febrero 2021.
- Definir el 100% de las normas de los procedimientos a documentar, para febrero 2021.
- Implementar el 100% del descriptor de procedimiento como guía para la ejecución de las actividades para el personal operativo en marzo 2021.

C. Estrategias

Con base en el diagnóstico FODA a continuación se detallan las estrategias a implementarse en la unidad objeto de análisis:

E1. Promover la participación en jornadas médicas en el municipio de Chimaltenango organizadas por el Ministerio de Salud para obtener una mayor presencia en el mercado. (F1, F3, O2)

• **Tácticas**

- Analizar el formato de solicitud de compromiso de la página del ministerio de Salud, a fin de comprender los requisitos y responsabilidades que se deben asumir previo a participar en una jornada de salud.
- Presentar los beneficios de la afiliación a la jornada médica por parte del gerente general a la junta directiva.
- Contar con la aprobación de la junta directiva y firmar el formulario de solicitud de compromiso, a fin de ser seleccionados para participar en la próxima jornada médica.

E2. Promocionar por medio de la estación radial en el municipio de Chimaltenango las áreas de trabajo que ofrece el hospital y crear ventajas competitivas sobre la competencia. (F5, O4).

- **Tácticas**

- Elaborar el spot de radio con el fin de captar la atención de clientes potenciales, exponiendo la experiencia, los beneficios y especialidades, además del buen servicio que posee la unidad de análisis.
- Presentar el spot de radio a la junta directiva a fin de que se pueda obtener su aprobación sobre lo que se desea exponer al mercado por medio de la publicidad radial.
- Contar con la autorización de la junta directiva para empezar las negociaciones del horario para el espacio publicitario.

E3. Aprovisionar a la unidad de análisis como resultado de un proceso de licitación para la compra de equipo moderno a fin de optimizar sus procesos. (D5, O3,)

- **Tácticas**

- Analizar las propuestas de financiamiento para contar con el financiamiento adecuado para la compra de nuevo equipo médico.
- Establecer comunicación con proveedores potenciales.
- Realizar negociaciones para concretar relaciones comerciales de mutuo acuerdo y beneficio.

E4. Incentivar la identidad empresarial y el trabajo en equipo por medio de actividades recreativas para mejorar la comunicación entre los colaboradores y optimizar los recursos disponibles de la organización. (D1, O2).

- **Tácticas**

- Implementar talleres para fomentar el trabajo en equipo y la identidad de la organización.
- Realizar informes gerenciales para dar a conocer las actividades y resultados de los talleres a implementarse.

E5. Impulsar promociones especiales de precios para exámenes o tratamientos de los pacientes a fin de captar una mayor afluencia de clientes. (F2, A2).

- **Tácticas**

- Implementar membresías familiares a fin de proporcionar opciones alternativas a los clientes de la unidad de análisis opciones alternativas de pagos.
- Realizar promociones especiales a través de días festivos para impulsar los tratamientos que presta la organización a precios más accesibles

E6. Fomentar la especialización del trabajo a través del personal capacitado a fin de optimizar recursos disponibles de la organización para financiar la adquisición de nuevo equipo médico. (F6, F3, A1).

- **Tácticas**

- Incentivar al personal con mayor experiencia en la unidad de análisis a tener una participación más activa en la toma de decisiones.
- Practicar sesiones y capacitaciones periódicas para compartir buenas prácticas con todo el personal por parte de los colaboradores con mayor experiencia en los puestos de trabajo para optimizar los recursos disponibles de la organización.

E7. Implementar instrumentos de planeación y organización para optimizar los recursos disponibles y procesos del hospital, a fin de reducir costos para capitalizar la compra de nuevo equipo médico. (D3, D4, D5, A1)

- **Tácticas**

- Establecer descriptores de puestos para dar a conocer a los colaboradores las responsabilidades y atribuciones principales de su puesto de trabajo.
- Establecer descriptores de procedimientos para estandarizar los procesos que desempeñan los colaboradores a fin de seguir una secuencia lógica de los pasos a realizar.

D. Políticas

Políticas de atención al paciente

- Se atenderá a todos los pacientes que ingresen a las instalaciones de la organización sin discriminación por raza, sexo, estado civil o religión.
- Se tendrán horarios rotativos para atender las necesidades de la población las 24 horas del día durante los 7 días de la semana.
- Cualquier solicitud de ausencia de su horario de trabajo, será evaluado y autorizado por su jefe inmediato, la cual debe ser enviada con al menos 3 días hábiles antes de la fecha requerida para su ausencia
- Los descansos de días de asueto y feriados serán rotativos entre el personal
- No se le permitirá el ingreso a colaboradores bajo efectos de bebidas alcohólicas o drogas
- Se contará con un respaldo de la información médica del paciente de manera digital para llevar un control sobre los medicamentos y tratamientos recetados
- El encargado médico tendrá la facultad de determinar si es necesario trasladar al paciente a otra unidad asistencial o si es necesario algún cambio en el tratamiento y medicamentos empleados en el paciente.

Políticas de seguridad e higiene

- Mantener las condiciones óptimas el equipo y las instalaciones de la organización a fin de atender a los pacientes de manera eficiente
- Trabajar con actitud preventiva en las tareas, operaciones y todas las actividades que impliquen riesgos
- Cumplir con todas las disposiciones legales sobre el Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo
- Mantener el orden y la limpieza
- Fomentar la capacitación de todo el personal de la empresa
- Respetar y proteger el medio ambiente

Política de Finanzas

- Para la adquisición de equipo médico o insumos, se realizará bajo los siguientes criterios:

Valor de la compra	Numero de cotizaciones requeridas	Responsable
De Q0.00 a Q5,000.00	1	Auxiliar de finanzas
De Q5,001.00 a Q9,000.00	2	Auxiliar de finanzas
De Q9,001.00 en adelante	3	Encargado de Finanzas

- El pago a todos los proveedores será de 15 a 30 días crédito
- Se requiere obtener al menos un 7% de descuento en la compra de las negociaciones realizadas con los proveedores
- No se recibirá ningún insumo o equipo médico hasta recibir primero la orden de compra respectiva
- Los ingresos, egresos y movimientos de efectivo que se den en la empresa deben estar registrados en sus respectivos libros contables

Consumo de cigarrillos

- El Hospital considera como una prioridad, el fomentar condiciones esenciales para la protección de la salud no solo de pacientes y familiares, sino también de su personal o cualquier otro visitante que transite por sus unidades hospitalarias.
- Se permite el consumo cigarros en áreas debidamente identificadas para evitar algún efecto negativo en el tratamiento o medicamento afecte las condiciones de salud de los pacientes.

3.3.1.1 Formulación de estrategias

A continuación se detallan las estrategias propuestas para su implementación, a fin de crear una ventaja competitiva para la unidad de análisis:

Gráfica 10
Matriz FODA
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente servicio al cliente 2. Tarifas competitivas 3. Personal capacitado 4. Ambulancias en óptimas condiciones 5. Eficiente publicidad radial 6. Optima especialización del trabajo 7. Ubicación estratégica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en la comunicación 2. Ausencia de organigramas 3. Falta de descriptores de puestos 4. Carencia de descriptores de procedimientos 5. Equipo médico desactualizado 6. Falta de compromiso para difusión de la filosofía empresarial
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Activa participación en jornadas médicas 2. Accesibilidad a financiamiento externo 3. Escasa competencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la participación en jornadas médicas en el municipio de Chimaltenango organizadas por el Ministerio de Salud para obtener una mayor presencia en el mercado. (F1, F3, O1). 2. Promocionar por medio de la estación radial en el municipio de Chimaltenango las áreas de trabajo que ofrece el hospital y crear ventajas competitivas sobre la competencia y ubicación del hospital. (F4, F5, F6, O2, O3, O7). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovisionar a la unidad de análisis como resultado de un proceso de licitación para la compra de equipo moderno a fin de optimizar sus procesos. (D5, O3). 2. Incentivar la identidad empresarial y el trabajo en equipo por medio de actividades recreativas para mejorar la comunicación entre los colaboradores, además de reestructurar la organización y optimizar los recursos disponibles de la organización. (D1, D2, O2).
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alza en precios de equipo médico 2. Insuficiente capacidad económica por parte de los pacientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar promociones especiales de precios para exámenes o tratamientos de los pacientes a fin de captar una mayor afluencia de clientes. (F2, A2). 2. Fomentar la especialización del trabajo a través del personal capacitado a fin de optimizar recursos disponibles de la organización para financiar la adquisición de nuevo equipo médico. (F6, F3, A2). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar instrumentos de planeación y organización para optimizar los recursos disponibles y procesos del hospital, a fin de reducir costos para capitalizar la compra de nuevo equipo médico. (D3, D4, D5, A1)

Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

3.3.1.2 Implementación de estrategias

Para la implementación de las estrategias, se presentan los siguientes planes de acción, en cada uno se detalla el objetivo de la misma, las actividades, metas, responsables, formatos a utilizar, tiempo y recursos necesarios:

Cuadro 1
Plan de acción 1
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

Estrategia: Promover la participación en jornadas médicas en el municipio de Chimaltenango organizadas por el Ministerio de Salud para obtener una mayor presencia en el mercado.								
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Final	Recurso Físico	Valor Unitario	
1	Presentación de la propuesta a la junta directiva	Informar el 100% de la propuesta, en un día	Estudiante	01/01/2021	01/01/2021	Cañonera y refacción	Q 550.00	Q 550.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana.	Junta Directiva	02/01/2021	09/01/2021	Reporte impreso	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Presentación de beneficios de la participación a todo el personal	Dar a conocer el posible impacto en el mercado meta, en 4 días	Gerente Administrativo	10/01/2021	14/01/2021	Cañonera y refacción	Q 500.00	Q 500.00
4	Verificación de los requisitos de la solicitud de compromiso para la participación de jornadas médicas (Formato 1)	Completar el 100% de los requisitos de participación, en una semana	Gerente Administrativo	15/01/2021	22/01/2021	Formato impreso	Q 5.00	Q 5.00
5	Autorización de los requisitos	Completar el 100% del formulario para la participación de jornadas médicas en 3 días	Junta Directiva	23/01/2021	26/01/2021	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
6	Verificación de requisitos por parte del ministerio de salud	Obtener la aprobación del ministerio de salud del 100% de los requisitos de participación	Secretaria general	27/01/2021	30/01/2021	Correos y llamadas telefónicas	Q 50.00	Q 50.00
7	Evaluación de la estrategia de la estrategia 1 (Formato 11)	Verificar el 100% de la implementación de la estrategia propuesta en cada semana.	Junta Directiva	31/01/2021	15/02/2021	Reporte impreso	Q 50.00	Q 50.00
Total de la propuesta =								Q 1,205.00

Nota: el formato completo de solicitud de participación de jornada médica puede ser descargado por medio de la página del ministerio de la salud, o del link: <https://www.mspas.gob.gt/index.php/component/jdownloads/category/174-jornadas-medicas?Itemid=-1>

Formato 1

Carta de solicitud de permiso para participación de jornadas médicas Hospital privado

Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango



Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

Dirección Nacional de Regulación, Vigilancia y Control de Establecimientos de Salud

Departamento de Regulación, Acreditación y Control de Establecimientos de Salud
Edificio D (ITVCS Avenida Bolívar 2do nivel, 6a. Etapa, Guatemala, Guatemala.

Código electrónico: <http://licencias.ssa.gub.gq>

MODELO DE CARTA DE COMPROMISO

DEL RESPONSABLE DE LA JORNADA MÉDICA O DE SALUD

Yo Carlos Adrián Terraza Pinzón

de profesión Doctor General con número de colegiado activo 56748901

con NodeDPI 2194 22206 0101 declaro que soy responsable de la Jornada Médica o de Salud denominada Salud, Vida y Alegría

a realizarse en el inmueble 18 ave. 37-24 zona 12

del Municipio Guatemala del Departamento Guatemala

los días del lunes 2 de marzo al viernes 6 de marzo del 2021 en horario 08:00 am a las 18:00 horas

Estoy consciente de la responsabilidad que esto conlleva y asumo las consecuencias administrativas o penales que puedan derivarse por los procedimientos, tratamientos o complicaciones que de ésta deriven.

Lugar y Fecha: Guatemala 10 de febrero del 2021

Firma y Sello del Profesional Responsable

Firma y Sello del Director(a)/Responsable/Representante Legal de la Institución que organiza (si aplica)

Cuadro 2
Plan de acción 2
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

Estrategia: Promocionar por medio de la estación radial en el municipio de Chimaltenango las áreas de trabajo que ofrece el hospital y crear ventajas competitivas sobre la competencia y ubicación del hospital.								
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Final	Recurso Físico	Costo unitario	
1	Presentación de la propuesta a la junta directiva	Informar el 100% de la propuesta, en un día	Estudiante	01/01/2021	01/01/2021	Cañonera y refacción	Q 550.00	Q 550.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana.	Junta Directiva	02/01/2021	09/01/2021	Reporte impreso	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Presentación de la propuesta del guion del spot radial al personal (Formato 2)	Dar a conocer el 100% de los beneficios del impacto de la publicidad radial en 4 días	Gerente Administrativo	10/01/2021	14/01/2021	Cañonera y refacción	Q 250.00	Q 250.00
4	Confirmación del guion del spot radial	Autorizar el 100% del spot radial, en tres días	Junta Directiva	15/01/2021	22/01/2021	Autorización por escrito	Q 10.00	Q 10.00
5	Contactar a la emisora de radio para obtener un espacio publicitario	Obtener un espacio publicitario para aprovechar el 100% del spot radial en una semana	Secretaria General	23/01/2021	26/01/2021	llamada telefónica o correo electrónico	Q 100.00	Q 100.00
6	Confirmación del horario de emisión del spot radial	Transmitir el 100% del spot radial durante dos semanas	Secretaria General	27/01/2021	30/01/2021	llamada telefónica o correo electrónico	Q5,000.00	Q 5,000.00
7	Evaluación de la estrategia de la estrategia 2 (Formato 11)	Verificar el 100% de la implementación de la estrategia propuesta en cada semana.	Junta Directiva	31/01/2021	15/02/2021	Reporte impreso	Q 50.00	Q 50.00
Total de la propuesta =								Q 11,025.00

Formato 2
Ejemplo de spot radial
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

“Somos tu hospital de confianza, cuidamos tu vida y la de tus seres queridos. A partir de hoy puedes depositar tu confianza en nosotros, comprometidos a entregar confianza, tranquilidad y un servicio de excelente calidad, sea niños, adultos o personas de la tercera edad, con atención las 24 horas del día, con amplia experiencia y especialistas en diversas áreas de trabajo como ginecología, maternidad, pediatría, traumatología, entre otros; enfocada en los habitantes de toda la región con precios accesibles.”

Fuente: elaboración propia. Febrero 2020.

Cuadro 3
Plan de acción 3
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

Estrategia: Incentivar la identidad empresarial y el trabajo en equipo por medio de actividades recreativas para mejorar la comunicación entre los colaboradores, además de reestructurar la organización y optimizar los recursos disponibles de la organización.								
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Final	Item	Costo unitario	
1	Presentación de la propuesta a la junta directiva	Informar el 100% de la propuesta, en un día	Estudiante	01/01/2021	01/01/2021	Cañonera y refacción	Q 550.00	Q 550.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana.	Junta Directiva	02/01/2021	09/01/2021	Reporte impreso	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Presentación del plan de actividades a los colaboradores	Dar a conocer el 100% de los beneficios de la propuesta en un día	Gerente Administrativo	11/01/2021	11/01/2021	Computadora Oficinas Papel Impresora	Q 200.00	Q 200.00
4	Definición de grupos para las actividades (formato 3)	Participar en el 100% de las actividades en una sesión al mes	Gerente Administrativo	11/01/2021	12/01/2021	Salón Cañonera	Q 300.00	Q 300.00
5	Realización de un informe gerencial (formato 4)	Presentar el 100% de los resultados obtenidos un día	Gerente Administrativo	06/04/2021	06/04/2021	Reporte escrito	Q 50.00	Q 50.00
6	Implementación de organigrama propuesto (Gráfica 11)	Instalar el 100% del rotulo institucional en la sala principal del hospital.	Encargado de limpieza	06/04/2021	06/04/2021	Rótulo institucional	Q1,200.00	Q1,200.00
7	Evaluación de la estrategia de la estrategia 3 (Formato 11)	Verificar el 100% de la implementación de la estrategia propuesta en cada semana.	Junta Directiva	21/03/2021	04/04/2021	Reporte impreso	Q 50.00	Q 50.00
Total de la propuesta =								Q 2,350.00

Formato 3
Actividades para el trabajo en equipo
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

Instrucciones generales: las actividades se realizarán fuera de las instalaciones del hospital, para lo cual se dividirán los colaboradores en dos grupos para no descuidar las actividades cotidianas.

1. El juego de las posibilidades

Duración: 30 minutos.

Número de participantes: grupos de 5 personas.

Material necesario: objetos al azar.

Indicaciones: se entrega un objeto a una persona de cada equipo. Tendrán que levantarse de uno en uno y demostrar cómo se usa el objeto en cuestión. El resto del equipo tiene que adivinar lo que está haciendo el jugador que se ha levantado. Este jugador no puede hablar y la demostración debe ser de ideas originales y quizá absurdas.

Objetivo: este ejercicio en equipo inspira la creatividad y la innovación personal.

2. Ganador/perdedor

Duración: 30 minutos.

Número de participantes: 2 personas o más.

Material necesario: ninguno.

Indicaciones: el jugador A le cuenta algo negativo de su vida al jugador B. Puede ser un recuerdo personal o laboral, pero tiene que ser cierto. El jugador A tendrá que hablar de la misma experiencia, pero centrándose únicamente en los aspectos positivos. Después, el jugador B le ayudará a explorar el lado positivo de la experiencia negativa. A continuación, los roles se cambian.

Objetivo: los participantes aprenden a reformular juntos las situaciones negativas en experiencias de aprendizaje y explorar el lado positivo de cada situación a fin de encontrar otra solución.

3. Nudo humano

Duración: 30 minutos.

Número de participantes: 5 a 30 personas.

Material necesario: ninguno.

Indicaciones: a todos los colaboradores se les solicita que se levanten y formen un círculo mirando hacia el centro, hombro con hombro. Se les comenta que estiren el brazo derecho y tomen la mano de alguien de enfrente. A continuación, deben sacar el brazo izquierdo y agarrar la otra mano al azar de otra persona situada enfrente. En un plazo de tiempo determinado, el grupo tendrá que desenredarse los brazos sin soltar las manos. Se dividirá a los participantes en dos grupos con la misma cantidad de integrantes.

Objetivo: buscar una buena comunicación y trabajo en equipo.

4. Búsqueda del tesoro

Duración: 1 hora.

Número de participantes: 2 equipos según el número de integrantes del hospital.

Material necesario: bolígrafo y papel.

Reglas: divide al grupo en equipos de 2 personas o más. Elabora una lista de tareas ingeniosas para que cada equipo las haga en grupo. Entre las tareas puedes incluir sacarse una autofoto con un extraño, sacar una foto a un edificio u objeto que se encuentre fuera de la oficina, entre otras. Entrega la lista a cada equipo, junto con un plazo máximo en el que deben completar todas las tareas. Gana quien complete la mayoría de las tareas en el menor tiempo. (Si quieres, puedes crear tu propio sistema de puntuación según la dificultad de las tareas).

Objetivo: se trata de un excelente ejercicio para fomentar el espíritu de equipo que ayuda crear confianza para fomentar el trabajo entre personas de otros equipos, departamentos o círculos sociales.

5. Campo minado

Duración: 30 minutos.

Número de participantes: parejas hasta un máximo de 15 o según el número de integrantes del hospital.

Material necesario: varios objetos que se puedan llevar en la mano y varias vendas para los ojos.

Reglas: se requiere un espacio abierto, como un estacionamiento vacío o un parque. Coloca los objetos (conos, pelotas, botellas, etc.) aleatoriamente en el espacio abierto. Deben formar parejas y designar a una persona de cada pareja para que se vende los ojos. La otra persona debe guiar a su compañero para que cruce el espacio de un lado a otro sin pisar los objetos, utilizando únicamente sus indicaciones verbales. La persona que se ha puesto la venda en los ojos no puede hablar. Para hacerlo más difícil, crea rutas específicas por las que tengan que pasar las personas con la venda.

Objetivo: este juego se centra en la confianza, la comunicación y la capacidad de atender instrucciones.

Formato 4
Informe gerencial de actividades
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

Instrucciones generales: por favor llenar cada una de las casillas, la información proporcionada será de utilidad para reportar las actividades a realizar directamente a su jefe inmediato.

1. Datos generales:

Actividad a desarrollarse:
Fecha:
Unidad administrativa organizadora:
Actividad dirigida a:

2. Introducción: texto breve de la actividad que se llevará acabo.

3. Desarrollo del informe: descripción detallada de problemas encontrados, observaciones y comentarios generales de los resultados obtenidos luego de completar la actividad.

Cuadro 4
Plan de acción 4
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

Estrategia: Aprovisionar a la unidad de análisis con equipo moderno para optimizar sus procesos								
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Final	Item	Costo Unitario	
1	Presentación de la propuesta a la junta directiva	Informar el 100% de la propuesta, en un día	Estudiante	01/01/2021	01/01/2021	Cañonera y refacción	Q 550.00	Q 550.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana.	Junta Directiva	02/01/2021	09/01/2021	Reporte impreso	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Determinar el equipo médico a actualizar	Verificar el 100% del equipo a remplazar en el hospital en una semana	Contador General	01/02/2021	08/02/2021	Reunión gerencial	Q 500.00	Q 500.00
4	Iniciar proceso de cotización	Obtener 3 ofertas de diversos proveedores en una semana	Secretaria General	09/02/2021	16/02/2021	Reunión gerencial	Q 200.00	Q 200.00
5	Analizar las ofertas (Formato 5)	Seleccionar y autorizar el 100% la mejor opción en un día (Ejemplo de una cotización)	Gerente Administrativo	17/02/2021	18/02/2021	Reposte impreso	Q 50.00	Q 50.00
6	Contactar al proveedor seleccionado	Adquirir el 100% del equipo solicitado en dos semanas	Secretaria General	19/02/2021	12/03/2021	Correos y llamadas telefónicas	Q200.00	Q200.00
7	Recepción del nuevo equipo	Instalar el 100% del equipo en las áreas correspondientes en una semana	Supervisor Médico	13/03/2020	20/03/2021	Maquinaria, equipo de oficina, entre otros	Q 40,000.00	Q 40,000.00
8	Evaluación de la estrategia de la estrategia 4 (Formato 11)	Verificar el 100% de la implementación de la estrategia propuesta en cada semana.	Junta Directiva	21/03/2021	04/04/2021	Reporte impreso	Q 50.00	Q 50.00
Total de la propuesta =								Q 41,550.00

Formato 5
Cotización de equipo médico
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango



Osteomedic, s. a.
10 CALLE 15 - 52, ZONA 11 COL. CARABANCHEL
TELS: 24857389 - 24728545 - 24500038 FAX: 24747938
LISTADO DE PRODUCTOS

Cuadro de Resumen

No.	Concepto	Costo
1	Agujas, tuvos, jeringas, curitas, electrodos, hojas de visturis, mascarillas, muletas, nebulizador, vendas, sillas de ruedas, kit de camisa y pantalon de cirujia y demás equipo.	Q 34,229.93
2	Glucometro ADVOCATE y accesorios	Q 750.00
3	Pinzas, tijeras, set de dilatadores ginecológicos y demás equipo	Q 5,154.00
4	Nylon, creda, cromico, proleno y vicryl	Q 42.00
5	Inmovilizadores	Q 11,508.00
Total de la oferta =		Q 51,683.93

Nota: detalles específicos del presupuesto en anexos 2.

Cuadro 5
Plan de acción 5
Hospital privado

Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

Estrategia: Impulsar promociones especiales de precios para exámenes o tratamientos de los pacientes a fin de captar una mayor afluencia de clientes								
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Final	Item	Costo unitario	
1	Presentación de la propuesta a la junta directiva	Informar el 100% de la propuesta, en un día	Estudiante	01/01/2021	01/01/2021	Cañonera y refacción	Q 550.00	Q 550.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana.	Junta Directiva	02/01/2021	09/01/2021	Reporte impreso	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Presentar propuesta de promoción de precios especiales al encerado de finanzas (Formato 6)	Dar a conocer el 100% de las opciones de precios especiales	Gerente Administrativo	11/11/2020	11/11/2020	Reporte Impreso	Q 250.00	Q 250.00
4	Análisis de la oferta	Aprobar el 100% la propuesta de promoción de precios	Encargado de Finanzas	12/11/2020	19/11/2020	Cañonera y refacción	Q 100.00	Q 100.00
5	Contactar a una empresa litográfica	Reproducir el 100% del material publicitario en dos semanas.	Secretaria General	20/11/2020	23/11/2020	Llamadas telefónicas y Correos	Q 100.00	Q100.00
6	Recepción de afiche informativos de la propuesta de precios	Obtener el 100% del material impreso para su distribución para su distribución en 4 días.	Secretaria General	24/11/2020	28/11/2020	Afiches (1200 ejemplares)	Q 2.50	Q 3,000.00
7	Entrega de material impreso	Atraer la atención de clientes potenciales mediante la utilización de los trifoliales impresos	Personal de la sección de Seguridad e Higiene	01/01/2021	01/04/2021	Viáticos	Q 500.00	Q 500.00
8	Evaluación de la estrategia de la estrategia 5 (Formato 11)	Verificar el 100% de la implementación de la estrategia propuesta en cada semana.	Junta Directiva	02/04/2021	16/04/2021	Reporte impreso	Q 50.00	Q 50.00
Total de la propuesta =								Q 4,550.00

Formato 6
Afiche promocional de precios
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

HOSPITAL

JUEVES

DE **PRECIOS ESPECIALES**
en estudios de laboratorio
de cuadro básico

25%
de descuento
Precios con IVA incluido

- Examen general de orina
- Coproparasitoscópico
- Biometría hemática
- Química sanguínea de 3 elementos
- Glucosa
- Creatinina
- Urea



Para más información y conocer la preparación necesaria de los estudios, comunicarse al Laboratorio Clínico al tel.

- Aplican restricciones
- No acumulable con otras promociones
- Vigencia del al de 2020

Cuadro 6
Plan de acción 6
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

Estrategia: Fomentar la especialización del trabajo a través del personal capacitado a fin de optimizar recursos disponibles de la organización para financiar la adquisición de nuevo equipo médico								
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Final	Item	Costo unitario	
1	Presentación de la propuesta a la junta directiva	Informar el 100% de la propuesta, en un día	Estudiante	01/01/2021	01/01/2021	Cañonera y refacción	Q 550.00	Q 550.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana.	Junta Directiva	02/01/2021	09/01/2021	Reporte impreso	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Seleccionar una muestra de los colaboradores, con mayor experiencia para apoyar con el refuerzo de los procesos a realizar.	Identificar al 15% personal con mayor experiencia en la organización en una semana.	Gerente Administrativo	03/01/2021	10/01/2021	Reporte Impreso	Q 50.00	Q 250.00
4	Programar en una semana las fechas para realizar el refuerzo de los procesos (sesiones de 30 minutos a 1 hora como máximo)	Completar el 100% del contenido de reuniones quincenales	Secretaria General	11/01/2020	18/01/2021	Cañonera y refacción	Q 100.00	Q 100.00
5	Realizar informe gerencial de la actividad (Formato 4)	Presentar el 100% de los resultados obtenidos un día	Gerente Administrativo	06/04/2021	06/04/2021	Reporte escrito	Q 50.00	Q 50.00
6	Evaluación de la estrategia de la estrategia 6 (Formato 11)	Verificar el 100% de la implementación de la estrategia propuesta en cada semana.	Junta Directiva	07/04/2021	21/04/2021	Reporte impreso	Q 50.00	Q 50.00
Total de la propuesta =								Q 1,000.00

Cuadro 7
Plan de acción 6
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

Estrategia: Implementar instrumentos de planeación y organización para optimizar los recursos disponibles y procesos del hospital, a fin de reducir costos para capitalizar la compra de nuevo equipo médico								
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto
				Inicio	Final	Item	Costo unitario	
1	Presentación de la propuesta a la junta directiva	Informar el 100% de la propuesta, en un día	Estudiante	01/01/2021	01/01/2021	Cañonera y refacción	Cañonera y refacción	Q 550.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana.	Junta Directiva	02/01/2021	09/01/2021	Reporte Impreso	Reporte impreso	A definir por la empresa
3	Solicitar rótulos institucionales y colocar en el pasillo principal del hospital (formato 8 & 9)	Cotizar el 100% del valor total de los 3 rótulos institucionales en una semana	Contador General	11/11/2020	11/11/2020	Llamadas telefónicas y Correos	Q 100.00	Q 100.00
4	Imprimir afiches informativos (formato 10)	Dar a conocer el 100% de la nueva filosofía empresarial a todo el personal en una sesión	Secretaria General	12/11/2020	19/11/2020	Afiches	Q 300.00	Q 300.00
5	Solicitar enmarcados de los organigramas (Formato 11)	Cotizar el 100% de valor total del enmarcado de los dos organigramas en una semana	Contador General	20/11/2020	23/11/2020	Llamadas telefónicas y Correos	Q 100.00	Q 100.00
6	Explicar el descriptor de puestos y de procedimientos, detallados en los instrumentos de organización	Entregar al 100% de colaboradores los descriptores correspondientes en una sesión	Gerente Administrativo	24/11/2020	28/11/2020	Reporte impreso	Q 50.00	Q 50.00
7	Implementar los instrumentos de organización	Ejecutar el 100% de las actividades de los descriptores propuestos en dos semanas	Junta Directiva	01/01/2021	01/04/2021	Reporte impreso	Q 50.00	Q 50.00
8	Evaluación de la estrategia de la estrategia 7 (Formato 11)	Verificar el 100% de la implementación de la estrategia propuesta en cada semana.	Junta Directiva	02/04/2021	16/04/2021	Reporte impreso	Q 50.00	Q 50.00
Total de la propuesta =								Q 700.00

Formato 7
Rotulo institucional de la misión
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango



90 cm de alto

120 cm de ancho

Formato 8
Rotulo institucional de la visión
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango



90 cm de alto

120 cm de ancho

Formato 9
Afiche empresarial
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

Tus vida en manos de profesionales

Tu salud es lo esencial, nuestra prioridad y compromiso eres tú

MISIÓN

- Somos una empresa guatemalteca enfocada en el cuidado de la salud y la calidad de vida de la población en general, por medio de la prestación de servicios médicos más eficaces, con el paciente como centro de nuestra atención, y profesionales altamente calificados con el fin promover un beneficio sostenible.

VISIÓN

- Ser de las empresas líderes privadas guatemaltecas, que provea servicios de salud con mayor eficiencia y calidad, con conciencia social, según las necesidades de nuestros clientes a fin de estar en la capacidad de atender las oportunidades que se presenten en el mercado en tres años.

A. ESPÍRITU DE SERVICIO

- Cumplir con las expectativas de nuestros clientes, con atención eficiente, inmediata y accesible, desde los inicios de sus tratamientos.

B. EMPATÍA

- Capacidad de entender, comprender, ayudar y motivar a nuestros clientes para apoyarlos en sus tratamientos médicos.

C. RESPONSABILIDAD

- Aceptar y asumir el compromiso de atender a la población en general sin

importar la condición o circunstancia del paciente.

D. RESPETO

- Capacidad de entender, comprender, ayudar y motivar a nuestros clientes para apoyarlos en sus tratamientos médicos.

E. INTEGRIDAD

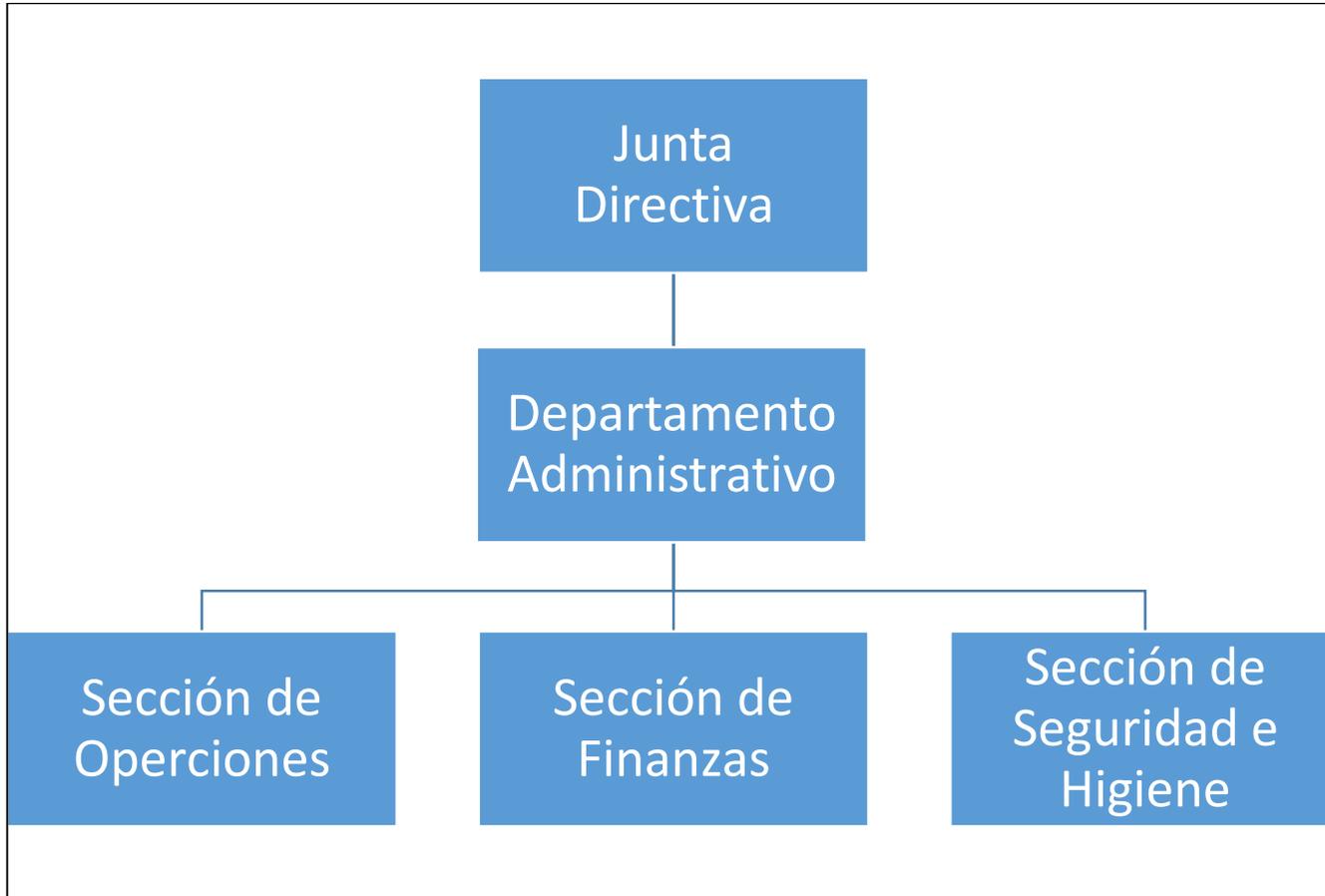
- Cumplir con las expectativas de nuestros clientes, con atención eficiente, inmediata y accesible, desde los inicios de sus tratamientos.

F. PUNTUALIDAD

- Capacidad de entender, comprender, ayudar y motivar a nuestros clientes para apoyarlos en sus tratamientos médicos.



Formato 10
Rotulado del organigrama general
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango



3.3.1.3 Evaluación de estrategias

Para evaluar la efectividad de las estrategias planteadas es necesario verificarlas continuamente, a fin de determinar su avance en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para ello se presenta una guía que permitirá llevar el control de la ejecución de cada estrategia, en cada plan de acción se definió la persona responsable de realizar cada actividad y la periodicidad para su ejecución.

A continuación, se detallan los campos a evaluar en el avance de las estrategias:

Estrategia: Se refiere a la táctica a implementar para crear una ventaja competitiva sobre la competencia.

Total de actividades: conjunto de acciones que se definieron en los planes de acción para ejecutar las estrategias.

Porcentaje de avance: valor numérico para verificar el avance de cada una de las actividades, se obtiene al dividir las actividades realizadas entre el total de actividades por cien. $(B/A) * 100$

Observaciones: Sección específicamente orientada a detallar lo relacionado con la estrategia, factores positivos o negativos que repercuten en su ejecución.

Formato 11
Evaluación de estrategias propuestas
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

No.	Estrategias	Total de actividades (A)	Actividades realizadas (B)	% de Avance (B*A) / 100	Observaciones
1	Promover la participación en jornadas médicas organizadas por el Ministerio de salud para obtener una mayor presencia en el mercado.	7	3	50%	
2	Promocionar por medio de la estación radial las nuevas especialidades que ofrece el hospital	9			
3	Impulsar la identidad empresarial y el trabajo en equipo para mejorar la comunicación entre los colaboradores para optimizar los recursos disponibles de la organización.	8			
4	Aprovisionar a la unidad de análisis con equipo moderno para optimizar sus procesos	10			
5	Competir en el mercado de la salud por medio de precios accesibles para los clientes	7			
6	Fomentar la aplicación de los valores orientado a prestar un servicio de calidad para crear una ventaja competitiva sobre la competencia.	7			
7	Implementar instrumentos de planeación y organización para reestructurar el hospital a fin de aprovechar la escasa competencia en el mercado e la salud	7			

Fuente: elaboración propia. Año 2020.

3.3.2 Función de organización

Para la correcta aplicación de esta función se presenta una estructura organizacional adecuada para el logro de los objetivos, a fin de optimizar los recursos de la empresa.

3.3.2.1 Elementos de la función de organización

A continuación se detalla la propuesta de los elementos de organización para la unidad de análisis:

a. Funciones

Con base en el organigrama general a continuación se definen las funciones principales de cada unidad administrativa:

1. Gerencia general

Su función principal es planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa, mantener un ambiente laboral adecuado para los colaboradores, velar por el cumplimiento de la filosofía empresarial y representar a la unidad de análisis ante cualquier otra institución. Esta unidad delegará la supervisión a otros departamentos, con el fin maximizar los recursos de la empresa.

2. Departamento administrativo

Se enfocado en establecer objetivos específicos y estrategias de cada unidad administrativa, además de verificar el cumplimiento de las actividades de los colaboradores a nivel operativo, es decir, finanzas, operaciones y seguridad e higiene; elaborar la nómina de empleados y llevar el registro del avance de las estrategias de la organización.

3. Sección de operaciones

Responsable de llevar a cabo las cirugías, tratamientos, diagnósticos y elaboración de recetas para los pacientes del hospital. Esta unidad llevará el registro médico de todos los pacientes a fin de tener un control sobre el progreso de los tratamientos y la calidad de vida de los clientes.

4. Sección de finanzas

Unidad dedicada a administrar y controlar los recursos financieros de la unidad de análisis; contabilizar los ingresos y egresos de la organización en los diferentes libros contables con base a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Además de analizar y presentar al gerente administrativo estados financieros e informes de manera semanal, quincenal, mensual y anualmente.

5. Sección de seguridad e higiene

Unidad responsable de mantener en condiciones adecuadas el equipo y material para el tratamiento médico de los pacientes, realizar labores de limpieza en las salas de operaciones, así como asegurar y mantener el resguardo de todo el personal y clientes que permanezcan dentro de las instalaciones de la unidad de análisis.

b. Jerarquías

En la presente propuesta se aplica la jerarquización, donde se definen las líneas de responsabilidad y autoridad por medio del organigrama propuesto, donde se pueden evidenciar las relaciones existentes entre cada una de las unidades administrativas.

El objetivo de establecer jerarquías es que cada uno de los colaboradores de la unidad de análisis reciba órdenes y realice reportes solo a su jefe inmediato, para evitar la duplicidad de mando y se minimice la falta de responsabilidad de sus actividades. Los siguientes puestos y niveles organizacionales conforman la empresa:

➤ Nivel estratégico

Integrado por el director ejecutivo y la gerente general pertenecientes a la gerencia general. En esta unidad se encuentra el dueño de la empresa junto con otros socios que son la máxima autoridad de la empresa.

➤ Nivel táctico

Conformado por el jefe administrativo, supervisor médico y la secretaria general de la organización.

➤ Nivel operativo

Se refiere a los médicos y cirujanos, personal de intendencia, cocineros, enfermeras, personal de seguridad, auditor interno, dos auxiliares contables, piloto, recepcionista y secretaria general.

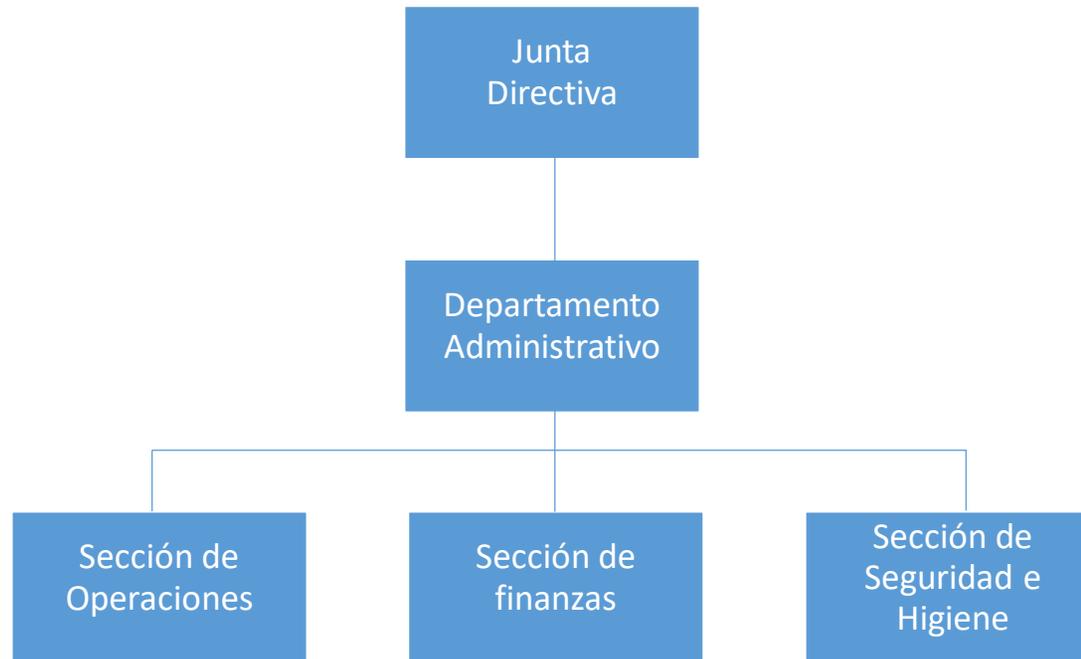
c. Puestos

Para identificar la ubicación de cada puesto en la nueva estructura organizacional de la empresa se presenta el organigrama nominal.

3.3.2.2 Organigrama general

Para el adecuado funcionamiento y delimitación de las actividades de cada uno de las unidades administrativas, se presenta el organigrama general. El objetivo de la propuesta radica en representar de manera gráfica como se estructura la organización, delimitar las áreas de trabajo, así como sus funciones principales y al mismo tiempo conocer las líneas de autoridad y jerarquías.

Gráfica 11
Organigrama general propuesto
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango



Fecha de elaboración: febrero 2020

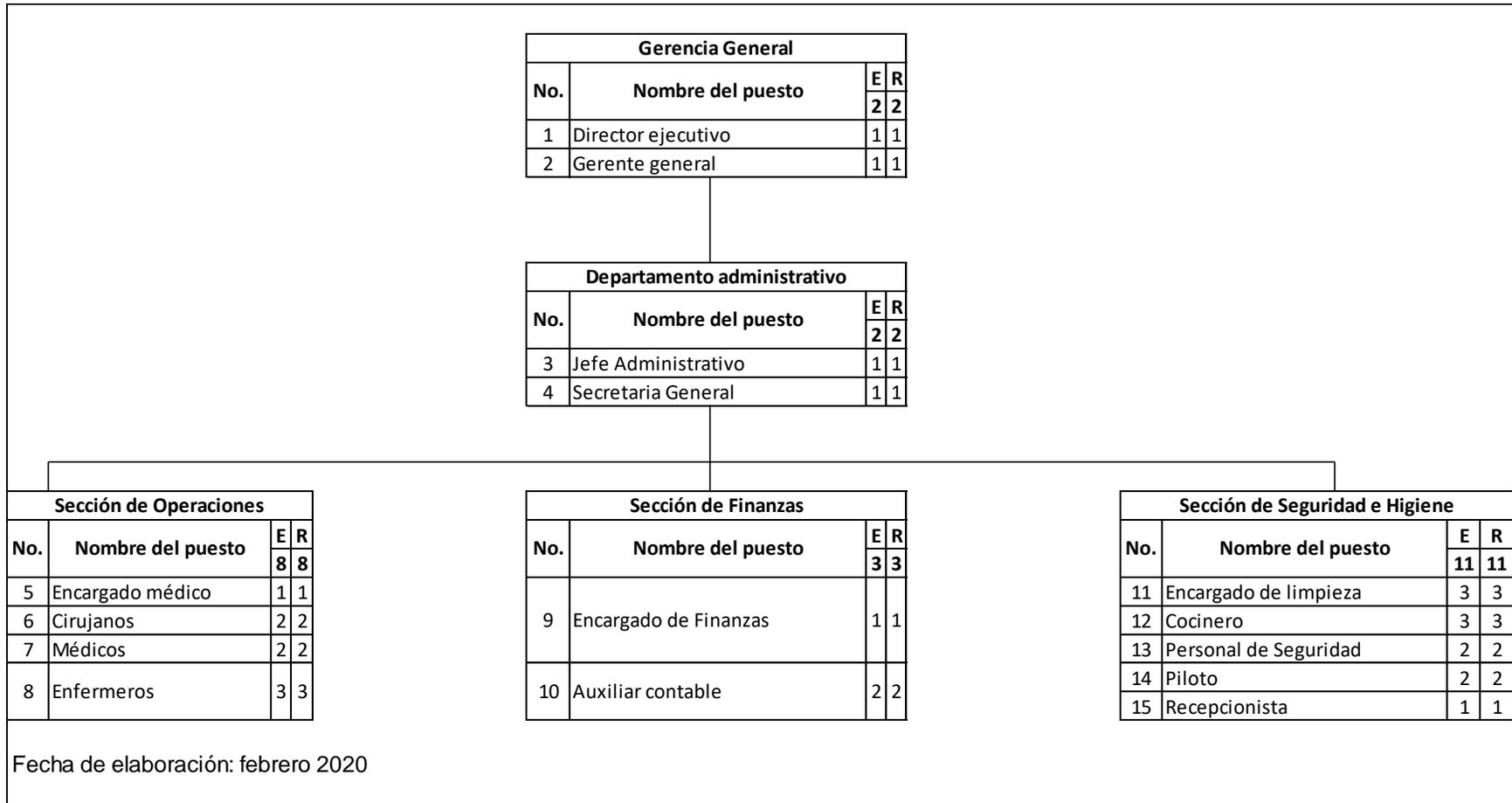
3.3.2.3 Estructura organizacional

Se propone una estructura formal ya que favorece el cumplimiento de los procesos y respeta la cadena de mando en la organización, a través de la implementación de organigramas, descriptores de procedimientos y puestos de trabajo que permitan aumentar cumplir con las expectativas de la unidad de análisis.

3.3.2.4 Organigrama nominal

Se detalla a continuación el organigrama nominal que incluye la distribución de puestos y plazas:

Gráfica 12
Organigrama nominal propuesto
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango



3.3.2.5 Diseño organizacional

A continuación se definen los componentes de diseño que se tomaron en cuenta para la propuesta de la estructura organizacional:

a. Tipo de estructura organizacional

Se sugiere mantener una distribución por funciones de las actividades, debido a la naturaleza de la organización esta se adapta a sus necesidades porque busca la especialización al agrupar a los colaboradores con habilidades y conocimientos similares.

b. Dimensión y categorías de la estructura

Se propone que la unidad de análisis utilice una categoría vertical cuya toma de decisiones se realice desde la gerencia general y se informe al personal del nivel operativo sobre los cambios o nuevos lineamientos a implementar, al mismo tiempo identificar la jerarquía de la organización, con el objetivo de que cada colaborador tenga pleno conocimiento del nivel al que pertenece, las líneas de autoridad que debe seguir, además de identificar a que unidad administrativa pertenece y quien es su jefe inmediato.

c. Modelo de diseño y sus características

El modelo de diseño que refleja la unidad de análisis es una organización mecánica, sus principales características son: una autoridad con la toma de decisiones centralizada en la gerencia general, posee relaciones rígidas que se establecen por jerarquías y líneas de mando definidas, una alta formalización al brindarle a la empresa planes, organigramas, descriptores de puestos y procedimientos, con el fin de cumplir con sus objetivos y optimizar los recursos disponibles.

d. Tipo de departamentalización

Se sugiere implementar un tipo de departamentalización funcional, lo que permite a la organización profundizar en la especialización del trabajo en cada área administrativa y agrupar a los colaboradores según funciones homogéneas que realizan, como

resultado se obtiene una mayor eficiencia en los procesos para alcanzar los objetivos organizacionales.

e. Tramo de control administrativo

Se propone la implementación de un tramo de control estrecho, su propósito radica en reducir la necesidad de supervisión sobre los colaboradores, lo cual permitirá a cada encargado de área tener como máximo a su cargo 8 colaboradores, con el fin que sean más independientes, mejorar el trabajo y la colaboración entre el personal de las diferentes áreas, así como asumir mayores responsabilidades dependiendo de la experiencia de cada uno de ellos.

f. Sistema de organización

Debido a la cantidad de colaboradores que presenta la unidad de análisis y al tipo de la industria que se dedica, se sugiere implementar el sistema funcional debido a que las atribuciones principales se desarrollarán en cada unidad administrativa y los encargados de cada área tendrán la libertad de tomar decisiones en base a su experiencia.

Se define al mismo tiempo una estructura organizacional en sus tres niveles, estratégico, táctico y operativo, lo que permitirá coordinar de una manera más eficiente sus actividades y cada colaborador las reportará a su jefe inmediato.

3.3.2.6 Instrumentos de organización

A continuación se presentan los instrumentos que servirán de apoyo para los colaboradores de la unidad de análisis con el fin que puedan verificar las actividades y procesos que corresponden a su puesto de trabajo:

a. Descriptores de puestos

Con el objetivo de presentar una guía para la eficiente distribución de atribuciones de los diferentes puestos de trabajo, se detalla como ejemplo el descriptor de puesto de gerente administrativo.

Formato 12
Descriptorios de puestos
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Gerente administrativo
Código del puesto:	03
Unidad administrativa:	Departamento administrativo
Le reporta a:	Gerencia general
Le reportan:	Encargado de la sección de operaciones, finanzas y de seguridad e higiene
Fecha de elaboración:	Febrero 2020

2. Objetivo:

Puesto administrativo encargado de planear, organizar y controlar las actividades del hospital, con el objetivo de apoyar a generar mayor rentabilidad, para tomar de decisiones en forma oportuna y confiable en beneficio de la operación de la empresa.

3. Atribuciones:

Principales

- Diseñar las estrategias financieras de la empresa.
- Coordinar las actividades de las secciones de operaciones, finanzas y seguridad e higiene.
- Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.
- Optimizar los recursos físicos, económicos y financieros necesarios para alcanzar los objetivos planteados.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas de la empresa

4. Especificación:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">• Título en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o carrera a fin.

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 4 años de experiencia

Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de relacionarse con los diversos empleados del hospital, alto grado de responsabilidad, personalidad respetuosa y colaborador. Capaz de motivar a su equipo y crear una organización comprometida con la filosofía y objetivos organizacionales

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de equipo de computo• Toma de decisiones• Solución de problemas y conflictos• Empatía• Capacidad de trabajar bajo presión

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">• Falta de comunicación• Falta de delegación de actividades• Errónea toma de decisiones

Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Equipo de oficina y computo

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">• Relación con el encargado de la sección de operaciones, finanzas y de seguridad e higiene

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros del hospital • Historial médico de los pacientes • Datos relaciones al personal de la empresa

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Activos de la empresa

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida de la Junta Directiva

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de ambiente normales, en oficina con adecuada iluminación para el desempeño de sus actividades.

8. Riesgos

<ul style="list-style-type: none"> • Sujeto a contraer enfermedades debido al estrés del trabajo y a contaminación de parte de los pacientes que ingresen al hospital y accidentes de trabajo.

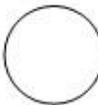
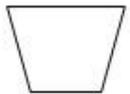
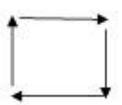
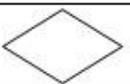
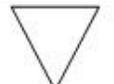
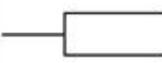
b. Descriptores de procedimientos

Para optimizar los recursos y esfuerzos de la organización, se hace necesario la implementación de descriptores de procedimientos, a fin de que los colaboradores

conozcan cuales son los lineamientos correctos y adecuados al puesto de trabajo que desempeñaran.

Su fin es delimitar las actividades de los colaboradores conforme al puesto que desempeñan, así como el conocimiento de los pasos a seguir en diversas situaciones. Esto facilitará la utilización de recursos y permitirá que el personal del nivel operativo saber a quién reportar los hallazgos, sucesos o retos que se presenten en sus actividades diarias.

- A continuación, se describe la simbología a emplearse:

Se presenta la simbología ANSI, utilizada para la elaboración del descriptor de procedimientos.			
SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los simbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		• Operación con teclado. Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga de un procedimiento.		• Tarjeta perforada. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.		• Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación en ella.		• Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc.		• Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

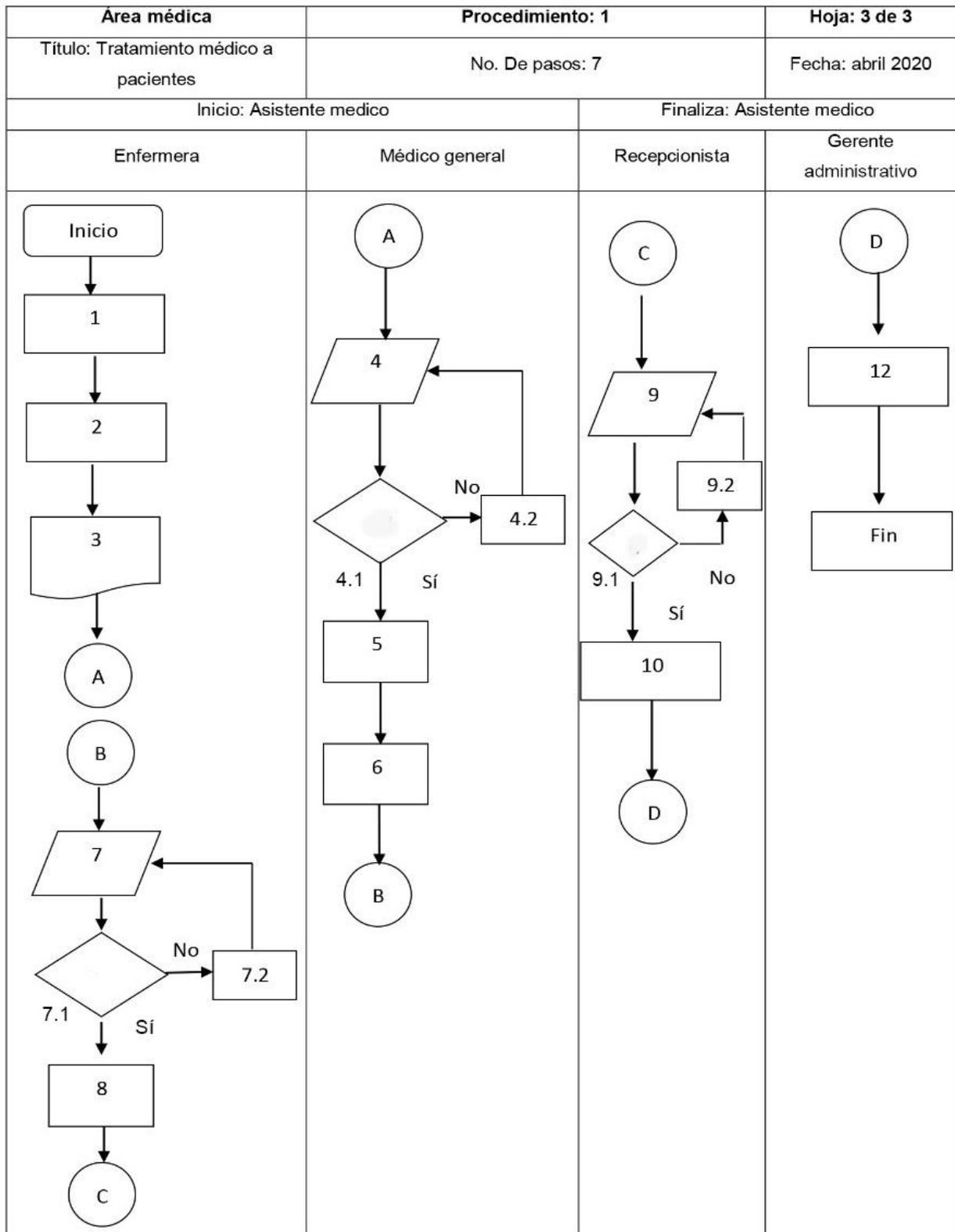
NOTA: Los simbolos marcados con*son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

Formato 13
Descriptor de procedimientos
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango
Procedimiento: Atención de pacientes

Área médica	Procedimiento: 1	Hoja: 1 de 3
Título: Tratamiento médico a pacientes	No. de pasos: 12	Fecha: enero 2020
Inicio: Enfermera	Finaliza: Gerente administrativo	
Definición		
<p>El procedimiento de atención a pacientes describe los pasos que realiza el personal para hacer efectiva la asistencia de sus clientes.</p>		
Objetivos específicos		
<ul style="list-style-type: none"> a. Agilizar la asistencia médica en 25% en un lapso de 6 meses b. Recetar a los pacientes los medicamentos y tratamientos adecuados c. Estandarizar el proceso de atención de pacientes, para que sea realizada uniformemente por las personas involucradas. 		
Normas específicas		
<ul style="list-style-type: none"> a. Se debe atender a todos los pacientes con el tiempo que ellos necesiten b. A todo paciente se le debe extender su prescripción médica sin excepción c. Todo médico debe firmar la receta al paciente d. Es necesario recetar los medicamentos correctos conforme al tratamiento asignado 		

Área médica	Procedimiento: 1	Hoja: 2 de 3
Título: Tratamiento médico a pacientes	No. de pasos: 12	Fecha: enero 2020
Inicio: Enfermera	Finaliza: Gerente administrativo	

Puesto	Paso No.	Actividad
Enfermera	1	Recibe al paciente
	2	Toma signos vitales
	3	Realiza informe de chequeo de signos vitales
Médico general	4	Revisa informe de la enfermera
	4.1	Sí, procede con el chequeo general y específico según los síntomas del paciente
	4.2	No, inicia proceso de toma de signos vitales y posteriormente, se procede con los exámenes médicos
	5	Entrega la receta médica
	6	Da recomendaciones adicional al paciente sobre el uso del medicamento y medidas de prevención de salud
Enfermera	7	Revisa la prescripción del médico general
	7.1	Sí, Entrega medicamentos al paciente
	7.2	No, consulta con el médico general para corroborar dudas del medicamento recetado
	8	Realiza informe de inventario por la entrega de medicamentos.
Recepcionista	9	Revisión sello del informe de inventario
	9.1	Sí, aprueba informe y sella de recibido
	9.2	No, solicita correcciones al informe para ser aprobado
	10	Entrega de informe de inventario al Gerente administrativo
Gerente administrativo	11	Archiva el documento para conservar el registro del historial médico de los pacientes.
-	12	Fin del proceso



3.4. Presupuesto total para la implementación de la propuesta

A continuación, se detallan el presupuesto para la implementación de la propuesta:

Cuadro 8
Presupuesto total para la implementación de la propuesta
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

Concepto	Valor en Q
FO1. Promover la participación en jornadas médicas organizadas por el Ministerio de salud para obtener una mayor presencia en el mercado. (Incluye traslado de equipo y personal).	1,205.00
FO2. Promocionar por medio de la estación radial las áreas de trabajo que ofrece el hospital.	11,025.00
FA1. Impulsar la identidad empresarial y el trabajo en equipo para mejorar la comunicación entre los colaboradores y optimizar los recursos disponibles de la organización.	1,150.00
FA2. Aprovisionar a la unidad de análisis con equipo moderno para optimizar sus procesos.	41,550.00
DO1. Colocar el organigrama general y nominal propuestos a fin de que el personal pueda identificar las líneas de autoridad y unidad administrativa a la que pertenece	4,000.00
DO2. Implementar la filosofía empresarial propuesta para que el personal se sienta identificado y comprometido en el alcance de los objetivos organizacionales.	4,000.00
DA1. Implementar instrumentos de planeación y organización para reestructurar el hospital a fin de aprovechar la escasa competencia en el mercado de la salud.	700.00
Implementación de propuesta	1,600.00
Viáticos y gastos varios para la implementación de la propuesta	3,000.00
Total presupuestado	69,460.00

3.5 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

Debido a que no se tuvo acceso a información financiera a continuación se detallan los beneficios cualitativos al implementar la propuesta:

Propuesta	Beneficios
Misión, visión y valores formulados de manera técnica.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sentido de compromiso de los colaboradores hacia la empresa • Proporcionar una pauta para el comportamiento de los colaboradores
Objetivos medibles, cuantificables y realistas.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un precedente para comparar y evaluar los logros obtenidos de la empresa, por medio de los resultados alcanzados.
Estrategias diseñadas utilizando el análisis FODA.	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener ventajas competitivas por medio de la participación de jornadas de salud y conferencias realizadas por el ministerio de salud. • Optimizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades para maximizar el rendimiento de la organización. • Minimizar las debilidades y reducir las amenazas que perjudiquen el logro de los objetivos organizacionales.
Planes de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos técnicos útiles para la ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias.
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Permitirá optimizar los recursos de la empresa
Establecimiento de las funciones principales de cada unidad administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitar y especificar las atribuciones de cada puesto de trabajo con el fin de fomentar la especialización, el orden y el trabajo en equipo

Determinación de las jerarquías en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las relaciones de autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles jerárquicos.
Propuesta de organigramas	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar las unidades administrativas, niveles organizacionales y las líneas de autoridad en la empresa. • Evidenciar la ubicación de cada puesto en la organización.

3.6 Plan de acción para la implementación de propuesta

Con el fin de optimizar los recursos de la organización, se presenta el siguiente plan para la aplicación de la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización:

Cuadro 9
Plan de acción para la implementación de la propuesta
Hospital privado
Ubicado en la cabecera municipal de Chimaltenango

Estrategia: Reformulación de las funciones de planeación y organización.							
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recurso	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta a la junta directiva	Informar el 100% de la propuesta, en un día	Estudiante	01/01/2021	01/01/2021	Cañonera y refacción	Q 550.00
2	Análisis de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana.	Junta Directiva	02/01/2021	09/01/2021	Reporte impreso	A definir por la empresa
3	Ejecución de la reformulación de la función de planeación	Presentar una mejora del 50% en los procesos de la función de planeación en un mes	Gerente Administrativo	26/07/2020	24/12/2020	Instalaciones del Hospital	Q 2,000.00
4	Implementación de la reformulación de la función de organización	Optimizar el 100% de la recursos de la organización en el año 2020	Gerente Administrativo	26/07/2020	24/12/2020	Instalaciones del Hospital	Q 2,000.00
5	Implementación de las estrategias propuestas	Completar el 100% de las estrategias en el año 2021.	Gerente Administrativo	01/01/2021	24/12/2021	Estrategias FODA	Q 64,830.00
6	Evaluación de la reformulación de las funciones de planeación y organización	Verificar trimestralmente el 100% el avance de las actividades de la propuesta en febrero 2021	Director Ejecutivo	12/01/2020	28/02/2021	Reporte impreso	Q 50.00
Total de la propuesta=							Q 69,460.00

CONCLUSIONES

Con base en los resultados de la situación actual de la empresa se establece lo siguiente:

1. El personal administrativo al no contar con el tiempo necesario para ejecutar de manera eficiente los procesos de planeación y organización, provoca que se presenten deficiencias en la unidad de análisis, con ello se comprueba la hipótesis uno.
2. De no darse a conocer la filosofía empresarial propuesta, los colaboradores no se identificarán con la organización, no conocerán el rumbo que persigue ni cómo se percibe a largo plazo, lo que perjudicará el logro de los objetivos que se esperan alcanzar.
3. Es necesario que la unidad de análisis ejecute las estrategias propuestas, de lo contrario no podrá crear ventajas competitivas sobre la competencia y se desaprovecharán las oportunidades que se presentan en su entorno, como resultado no alcanzarán el margen de ingresos esperados.
4. De mantener la estructura organizacional actual de la unidad de análisis continuará con múltiples deficiencias, duplicidad de atribuciones de los puestos de trabajo, discrepancias en los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad.
5. Carecen de instrumentos administrativos que describan y delimiten los procedimientos a realizar en cada puesto de trabajo, lo que provoca que cada colaborador de la unidad de análisis no tenga definidas sus responsabilidades y roles dentro de la organización, como resultado dificulta la especialización del trabajo y la optimización de los recursos disponibles.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Ejecutar el 100% de la propuesta de las funciones de planeación y organización, la cual incluye filosofía empresarial y estructura organizacional definidas acorde a las necesidades de la organización a cargo de la Junta Directiva.
2. El Gerente Administrativo debe dar a conocer la filosofía empresarial, para promover una cultura de valores e incentivar a los colaboradores a sentirse parte de la empresa.
3. Fomentar la implementación de las estrategias propuestas a fin de optimizar los recursos disponibles y aprovechar oportunidades que se presenten supervisadas por el Gerente Administrativo.
4. Dar a conocer a través del Gerente Administrativo la nueva estructura organizacional, que incluye una departamentalización funcional, con niveles jerárquicos y un tramo de control amplio, además un sistema de organización funcional que permite delegar la toma de decisiones sin perder el control de la autoridad, lo que permite fomentar la especialización de trabajo.
5. Implementar por parte del personal a nivel operativo los instrumentos administrativos de planeación y organización propuestos tomando en consideración el material necesario para su ejecución por parte de los colaboradores, esto permitirá la especialización y optimización de los recursos asignados.

BIBLIOGRAFIA

1. Ayuso Murillo, Diego, Grande Sellera, Rodolfo Felipe. 2012. **La Apertura de un Hospital**. 2a, ed. España. Madrid. 383 páginas.
2. Benavides Pañeda. Raymundo Javier. 2004. **Administración**. 1a ed. México D.F. McGrawl-Hill. 354 páginas.
3. Franklin Fincowsky, Enrique Bejamin. 2009. **Organización de empresas**. 3a ed. Editorial: McGrawl-Hill. 501 páginas.
4. García Julio, Casanueva Cristóbal. 2000. **Prácticas de la Gestión Empresarial**. 1a, ed. España. Madrid. Editorial: McGrawl-Hill. 331 páginas
5. Hitt, Michael A., Black, J. Stewart, Porter W. Lyman. 2006. **Administración**. 6a ed. México. Editorial: Pearson. 696 páginas.
6. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. 2012. **Administración, una perspectiva global y empresarial**. 14a ed. Perú. Editorial: McGrawl-Hill. 651 páginas.
7. Koontz Harold, Weihrich Heinz. 2007. **Elementos de la administración, un enfoque internacional**. 7a ed. México. Editorial: McGrawl-Hill. 465 páginas.
8. Münch Galindo, Lourdes. 2014. **Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**, 2a ed. México. Editorial: Pearson. 318 páginas.
9. Ponce Reyes, Agustin. 2007. **Administración Moderna**. 1a, ed. México DF. Editorial Limusa S.A. de C.V. 481 páginas.
10. Robbins & Coulter. 2005. **Administración**. 8va ed. México. Editorial: Pearson. 614 páginas.
11. Stoner, A.F. James, Freeman R. Edward, Daniel R. Gilbert, JR. **Administración**. 6ta ed. Estados Unidos. Editorial: Pearson. 794 páginas.

ANEXOS

ANEXO 1

COTIZACIÓN EQUIPO MÉDICO



Osteomedic, s. a.

10 CALLE 15 - 52, ZONA 11 COL. CARABANCHEL

TELS: 24857389 - 24728545 - 24500038 FAX: 24747938

LISTADO DE PRODUCTOS

DESCRIPCION	P.UNITARIO	MARCA	PRESENTACION
AGUJAS No. 16 X 1"	Q 0.19	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
AGUJAS No. 18 X 11/2"	Q 0.19	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
AGUJAS No. 20 X 11/2"	Q 0.19	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
AGUJAS No. 21 X 11/2"	Q 0.19	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
AGUJAS No. 22 X 1"	Q 0.19	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
AGUJAS No. 22 X 11/2"	Q 0.19	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
AGUJAS No. 22 X 1 1/4"	Q 0.19	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
AGUJAS No. 23 X 11/4"	Q 0.19	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
AGUJAS No. 24 X 1"	Q 0.19	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
AGUJAS No. 24 X 11/4"	Q 0.19	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
AGUJAS No. 25 X 5/8"	Q 0.19	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
AGUJAS No. 26 X 1/2"	Q 0.19	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
AGUJAS No. 27 X 1/2"	Q 0.19	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
ALGODON LIBRA	Q 20.00	VIA MED	UNIDAD
ANDADOR CON RUEDAS	Q 450.00	BANTEX	UNIDAD
ANDADOR SIN RUEDAS	Q 425.00	BANTEX	UNIDAD
ANGIOCAT No. 14 X 2"	Q 3.25	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
ANGIOCAT No. 16 X 2"	Q 3.25	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
ANGIOCAT No. 18 X 3/4"	Q 3.25	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
ANGIOCAT No. 20 X 11/4"	Q 3.25	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
ANGIOCAT No. 22 X 1"	Q 3.25	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
ANGIOCAT No. 24 X 3/4"	Q 3.25	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
APLICADORES DE MADERA ** PRECIO POR BOLSA 500 UNIDADES	Q 15.00	VIA MED	BOLSA DE 500 UNIDADES
ATRIL	Q 300.00	BANTEX	UNIDAD
AULADOS	Q 4.00	PROSPERO	BOLSA 20 UNIDADES
BAJALENGUA	Q 8.00	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
BAJALENGUA ESTERIL	Q 17.00	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
BASTON SIMPLE	Q 125.00	BANTEX	UNIDAD
BASTON DE 4 APOYOS	Q 160.00	BANTEX	UNIDAD
BASTON DESPLEGABLE	Q 110.00	BANTEX	UNIDAD
BASTON CON ASIENTO	Q 230.00	BANTEX	UNIDAD
BATAS DESCARTABLES	Q 14.00	VIA MED	BOLSA 10 UNIDADES
BATAS ESTERILES	Q 17.00	VIA MED	UNIDAD
BATAS PARA PACIENTE	Q 10.00	VIA MED	BOLSA 10 UNIDADES
BOLSA DE AGUA CALIENTE	Q 13.00	VIA MED	UNIDAD
BOLSA PARA HIELO	Q 13.00	VIA MED	UNIDAD
BOLSA COLOSTOMIA CON SELLO DE RESINA	Q 15.00	VIA MED	CAJA 30 UNIDADES
BOLSA COLOSTOMIA M y L	Q 3.50	VIA MED	BOLSA 20 UNIDADES

BOLSA DE ORINA P/ CAMA 2,000 ML.	Q	4.50	VIA MED	BOLSA 10 UNIDADES
BOLSA DE ORINA P/ CAMA 2,000 ML. C/ SERCHA	Q	15.00	VIA MED	UNIDAD
BOLSAS ORINA P/ PIERNA	Q	6.00	VIA MED	BOLSA 10 UNIDADES
BOLSA ORINA PEDIATRICA	Q	1.25	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
BRAZALETE IDENTIFICACION P/ NIÑA ROSA	Q	1.00	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
BRAZALETE IDENTIFICACION P/ NIÑO CELESTE	Q	1.00	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
BRAZALETE IDENTIFICACION MADRE CELESTE	Q	1.00	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
BRAZALETE IDENTIFICACION MADRE ROSA	Q	1.00	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
CAMPO QUIRURGICO PARA OJO	Q	2.50	VIA MED	UNIDAD
CANULA DE OXIGENO ADULTO Y PEDIATRICO	Q	6.00	VIA MED	UNIDAD
CATHETER DE TEXAS M, L y XL	Q	5.50	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
**CAZA MOSCAS	Q	6.00	Fiegen - Fänger	BLISTER DE 4 ROLLOS
CEPILLO CITOLOGICO	Q	2.25	VIA MED	BOLSA 50 UNIDADES
CEPILLOS SIN YODO	Q	9.00	BIO SRUB	UNIDAD
CEPILLO CON YODO	Q	10.00	BIO SRUB	UNIDAD
CLAMPS UMBILICALES	Q	1.25	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
COLCHON INFLABLE	Q	850.00	BANTEX	UNIDAD
COMPRESA DE GASA 3 X 3 X 4" ESTERIL	Q	0.65	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
COMPRESA DE GASA 4 X 4 X 4" ESTERIL	Q	0.80	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
CURITAS REDONDAS	Q	0.14	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
CURITAS RECTANGULARES	Q	0.14	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
CUBRE OBJETO DE 22 X 22 MM	Q	12.00	VIA MED	CAJITA 10 ONZAS
CUBRE OBJETO DE 24 X 40 MM	Q	26.00	VIA MED	CAJITA 5 ONZAS
CUBREZAPATO MEDICO Y/O CUBREBOTAS	Q	2.25	VIA MED PRECIO PAR	BOLSAS 50 PAR
CUBREBOTAS CELESTE ALTOS 50 X 40 CM	Q	2.50	VIA MED PRECIO PAR	BOLSA 50 PAR
DUCHAS VAGINALES	Q	13.00	VIA MED	UNIDAD
ELECTRODOS TALLAS S-M-L	Q	2.00	VIA MED	BOLSA 50 UNIDADES
ESFIGMOMANOMETROS ANEROIDES	Q	100.00	VIA MED	UNIDAD
ESFIGMOMANOMETROS ANEROIDES DE MESA	Q	300.00	VIA MED	UNIDAD
ESFIGMOMANOMETROS DE MERCURIO MESA	Q	330.00	VIA MED	UNIDAD
ESFIGMOMANOMETRO DE PEDESTAL ANEROIDE	Q	850.00	VIA MED	UNIDAD
ESFIGMOMANOMETRO DIGITAL DE MUÑECA	Q	375.00	BIOLAND	UNIDAD
ESFIGMOMANOMETRO DIGITAL DE BRAZO	Q	475.00	BIOLAND	UNIDAD
ESFIGMOMANOMETRO DE PEDESTALMERCURIO	Q	950.00	VIA MED	UNIDAD
ESPADADRAPO DE 1/2" X 1 YDS.	Q	1.00	VIA MED C/ROLLITO	CAJA 24 UNIDADES
ESPADADRAPO DE 1 X 1 YDS	Q	2.00	VIA MED C/ROLLITO	CAJA 12 UNIDADES
ESPADADRAPO DE SEDA DE 1/2" X 10 YDS	Q	6.00	VIA MED C/ROLLITO	CAJA 24 UNIDADES
ESPADADRAPO DE SEDA DE 1" X 10 YDS	Q	11.00	VIA MED C/ROLLITO	CAJA 12 UNIDADES
ESPADADRAPO DE SEDA DE 2" X 10 YDS	Q	22.00	VIA MED	CAJA 6 UNIDADES
ESPADADRAPO DE SEDA DE 3" X 10 YDS	Q	33.00	VIA MED	CAJA 6 UNIDADES
ESPECULOS DESCARTABLES MEDIANOS	Q	3.50	VIA MED	UNIDAD
ESPECULOS DESCARTABLES PEQUEÑOS	Q	3.50	VIA MED	UNIDAD
ESPECULOS DESCARTABLES LARGE	Q	3.50	VIA MED	UNIDAD
ESTETOSCOPIOS DOBLES	Q	50.00	VIA MED	UNIDAD
ESTETOSCOPIOS RAPPAPORT	Q	100.00	VIA MED	UNIDAD
ESTIMULADOR T. E.N.S.	Q	500.00	BIOLAND	UNIDAD
ESTUCHE DE CIUGIA MENOR (DISECCION)	Q	200.00	VIA MED	UNIDAD
EQUIPOS DE SUERO EN "Y" CON AGUJA	Q	2.50	VIA MED	BOLSA DE 25 UNIDAD
EQUIPOS DE TRANSFUSION DE SANGRE	Q	6.25	VIA MED	BOLSA 20 UNIDADES
GORRITOS PARA CIRUJANO	Q	1.00	VIA MED	BOLSA DE 100 UD
GORRITOS PARA ENFERMERA BLANCO/CELESTE	Q	1.00	VIA MED	BOLSA DE 100 UDS
GORRITOS O REDECILLAS BLANCO O NEGRO	Q	1.00	VIA MED	BOLSA DE 100 UDS
DONA O COJIN DE KELLY	Q	65.00	VIA MED	UNIDAD
GUANTES DESCARTABLES MEDIUM Y LARGE	Q	34.00	AURELIA SUPERMAX	CAJA 100 UNIDADES
GUANTES PLASTICOS DOMESTICOS/ PRECIO POR BOLSA	Q	5.00	VIA MED	BOLSA DE 100 UDS
GUANTES DE NITRILLO SMALL Y MEDIUM	Q	0.65	PROTEGE SUPERMAX	CAJA 100 UNIDADES
GUANTES ESTERILES No. 6 PRECIO POR PAR	Q	2.75	VIA MED	CAJA 50 PARES
GUANTES ESTERILES No. 6.5 PRECIO POR PAR	Q	2.75	VIA MED	CAJA 50 PARES
GUANTES ESTERILES No. 7 PRECIO POR PAR	Q	2.75	VIA MED	CAJA 50 PARES
GUANTES ESTERILES No. 7.5 PRECIO POR PAR	Q	2.75	VIA MED	CAJA 50 PARES
GUANTES ESTERILES No. 8 PRECIO POR PAR	Q	2.75	VIA MED	CAJA 50 PARES
GUANTES ESTERILES No. 8.5 PRECIO POR PAR	Q	2.75	VIA MED	CAJA 50 PARES
HEMOVAC DE 400 ML	Q	70.00	VIA MED	UNIDAD
HISOPOS DE MADERA DE 6"	Q	5.00	VIA MED	BOLSA 100 UNIDADES
HISOPOS PLASTICOS	Q	3.00	VIA MED	BOLSA 100 UNIDADES
HISOPO ESTERIL	Q	0.70	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
HOJAS DE BISTURI No. 10	Q	0.60	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
HOJAS DE BISTURI No. 11	Q	0.60	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
HOJAS DE BISTURI No. 12	Q	0.60	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
HOJAS DE BISTURI No. 15	Q	0.60	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
HOJAS DE BISTURI No. 20	Q	0.60	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
HOJAS DE BISTURI No. 21	Q	0.60	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
HOJAS DE BISTURI No. 23	Q	0.60	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
HOJAS DE BISTURI No. 24	Q	0.60	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
INODORO PORTATIL	Q	650.00	BANTEX	UNIDAD
EXTENSION DE INODORO PORTATIL	Q	350.00	BANTEX	UNIDAD

JERINGA DE 1CC X 27 X 1/2"	Q	0.44	GREEN JECT	CAJA 100 UNIDADES
JERINGA DE 1CC X 29 X 1/2" UNIBODY	Q	0.70	VIA MED	CAJA 160 UNIDADES
JERINGA DE 3CC X 21 X 11/2"	Q	0.40	GREEN JECT	CAJA 100 UNIDADES
JERINGA DE 3CC X 22 X 11/2"	Q	0.40	GREEN JECT	CAJA 100 UNIDADES
JERINGA DE 3CC X 22 X 11/4"	Q	0.40	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
JERINGA DE 3CC X 23 X 1"	Q	0.40	GREEN JECT	CAJA 100 UNIDADES
JERINGA DE 3CC X 23 X 11/4"	Q	0.40	GREEN JECT	CAJA 100 UNIDADES
Sub Total	Q	8,489.24		
LAS JERINGA DE 3CC VIA MED VIENEN EN PRESENTACIONES CAJA DE 125 UNIDADES				
JERINGA DE 5CC X 21 X 11/2"	Q	0.42	GREEN JECT	CAJA 100 UNIDADES
JERINGA DE 5CC X 22 X 11/2"	Q	0.42	GREEN JECT	CAJA 100 UNIDADES
JERINGA DE 5CC X 23 X 1"	Q	0.42	GREEN JECT	CAJA 100 UNIDADES
JERINGA DE 5CC X 23 X 11/4"	Q	0.42	GREEN JECT	CAJA 100 UNIDADES
JERINGA DE 10 CC X 21 X 11/2"	Q	0.70	GREEN - JECT	CAJA 100 UNIDADES
JERINGA DE 10CC X 22 X 11/2"	Q	0.70	GREEN JECT	CAJA 100 UNIDADES
JERINGA DE 20CC X 21 X 11/2"	Q	1.30	GREEN JECT	CAJA 50 UNIDADES
JERINGA DE 50CC	Q	2.30	GREEN - JECT	CAJA 25 UNIDADES
JERINGA DE ASEPTO SIN BULBO	Q	10.00	GREEN JECT	UNIDAD
JERINGA DE ASEPTO CON BULBO	Q	12.00	GREEN JECT	UNIDAD
KIT DE CAMISA Y PANTALON CIRUJANO	Q	20.00	VIA MED	UNIDAD
KIT DE CITOLOGIA	Q	5.50	VIA MED	UNIDAD
LAMINILLAS PORTA OBJETO FROST 76x26	Q	26.00	VIA MED	CAJA 72 UNIDADES
LAMINILLAS PORTA OBJETO LISO 76x 26	Q	14.00	VIA MED	CAJA 72 UNIDADES
LARINGOSCOPIO	Q	1,050.00	VIA MED	UNIDAD
LANCETAS	Q	45.00	VIA MED	CAJA 200 UNIDADES
LLAVE DE 3 VIAS	Q	6.00	VIA MED	UNIDAD
MANDIL O GABACHA PLASTICO	Q	3.00	VIA MED	BOLSA 100 UNIDADES
MANDIL O GABACHA DE POLIPROPILENO	Q	3.50	VIA MED	BOLSA 10 UNIDADES
MASCARILLAS DE 4 PITAS	Q	1.25	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
MASCARILLA 3 PLIEGUES CON CINTA ELASTICA	Q	1.25	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
MASCARILLA TIPO CONO	Q	1.25	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
MASCARILLA CON VISOR CON ELASTICO	Q	1.50	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
MASCARILLA P/NEBULIZAR ADULTO	Q	22.00	VIA MED	UNIDAD
MASCARILLA P/NEBULIZAR NIÑO	Q	22.00	VIA MED	UNIDAD
MESA DE ALIMENTACION	Q	700.00	BANTEX MILLEMIUM	UNIDAD
MICROGOTEROS DE 150 ML.	Q	12.00	VIA MED	UNIDAD
MICROPORE 1/2" X 5 YDS	Q	1.16	VIA MED	CAJA 24 UNIDADES
MICROPORE 1" X 5 YDS	Q	2.34	VIA MED	CAJA 12 UNIDADES
MICROPORE 1" X 10 YDS	Q	3.33	VIA MED	CAJA 12 UNIDADES
MICROPORE 1/2" X 10 YDS	Q	1.66	VIA MED	CAJA 24 UNIDADES
MULETA PARA ADULTO PAR	Q	250.00	BANTEX MILLEMIUM	UNIDAD
MULETA PEDIATRICA	Q	250.00	BANTEX MILLEMIUM	UNIDAD
NEBULIZADOR DE PISTON ADULTO	Q	500.00	BANTEX MILLEMIUM	UNIDAD
NEBULIZADOR DE PISTON PEDIATRICO	Q	500.00	BANTEX MILLEMIUM	UNIDAD
OXIMETRO DIGITAL	Q	1,500.00	MED CHOICE	UNIDAD
OTORRINOLARINGOSCOPIOS	Q	950.00	VIA MED	UNIDAD
PALETA DE AIRE GINECOLOGICO	Q	15.00	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
PAÑALES MEDIANOS PARA ADULTO	Q	4.00	S/MARCA	BOLSA 24 UNIDADES
PAÑALES LARGE PARA ADULTO	Q	5.00	S/ MARCA	BOLSA 18 UNIDADES
PARCHE POROSO MENTOLADO M y L	Q	5.00	SPIC	CAJA 24 UNIDADES
PERICRANEALES No. 21,22 y 23	Q	1.25	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
PERILLA DE HULE DE 2 ONZAS	Q	8.00	VIA MED	BOLSA 12 UNIDADES
PERILLA DE HULE DE 3 ONZAS	Q	9.00	VIA MED	BOLSA 12 UNIDADES
PERILLA DE HULE DE 4 ONZAS	Q	10.00	VIA MED	BOLSA 12 UNIDADES
PESA ELECTRONICA PERSONAL	Q	100.00	S/MARCA	UNIDAD
PIEZA DE GASA DE 36" X 100 YDS	Q	170.00	VIA MED	UNIDAD, EN PIEZA O ABANICO
PORTA LANCETAS	Q	30.00	EASY GLUCO	UNIDAD
RECIPIENTE P/ MUESTRAS 2 ONZAS	Q	1.60	VIA MED	UNIDAD
RECIPIENTE P/ MUESTRAS 4 ONZAS	Q	1.60	VIA MED	UNIDAD
REDECILLA NEGRA O BLANCA	Q	1.00	VIA MED	UNIDAD
RIÑONES PLASTICOS	Q	18.00	VIA MED	UNIDAD
ROLLOS DE JERSEY STOKINETTE 2"	Q	100.00	VIA MED	UNIDAD
ROLLOS DE JERSEY STOKINETTE 4"	Q	140.00	VIA MED	UNIDAD
ROLLOS DE JERSEY STOKINETTE 6"	Q	170.00	VIA MED	UNIDAD
SELLOS DE HEPARINA	Q	1.50	VIA MED	CAJA 200 UNIDADES
SILLA DE DUCHA SIMPLE	Q	400.00	BANTEX MILLEMIUM	UNIDAD
SILLA DE RUEDAS LLANTA INFLABLES	Q	1,600.00	COMFORT	UNIDAD
SILLA DE RUEDAS LLANTAS SOLIDAS	Q	1,400.00	COMFORT	UNIDAD
SONDA DE ALIMENTACION No. 5	Q	2.25	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
SONDA DE ALIMENTACION No. 8	Q	2.25	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
SONDA DE ALIMENTACION No. 10	Q	2.25	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
SONDA DE ALIMENTACION No. 16	Q	2.25	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
SONDA DE LEVYN No. 5	Q	2.25	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
SONDA DE LEVYN No. 6	Q	2.25	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
SONDA DE LEVYN No. 8	Q	2.25	VIA MED	CAJA 100 UNIDADES
SONDA DE LEVYN No. 10	Q	2.25	VIA MED	CAJA 40 UNIDADES
SONDA DE LEVYN No. 12	Q	2.25	VIA MED	CAJA 40 UNIDADES
SONDA DE LEVYN No. 14	Q	2.25	VIA MED	CAJA 40 UNIDADES
SONDA DE LEVYN No. 16	Q	2.25	VIA MED	CAJA 25 UNIDADES

SONDAS NELATON No. 10	Q	3.00	VIA MED	CAJA 60 UNIDADES
SONDAS NELATON No. 12	Q	3.00	VIA MED	CAJA 60 UNIDADES
SONDAS NELATON No. 14	Q	3.00	VIA MED	CAJA 60 UNIDADES
SONDAS NELATON No. 16	Q	3.00	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
SONDAS NELATON No. 18	Q	3.00	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
SONDAS NELATON No. 20	Q	3.00	VIA MED	CAJA 40 UNIDADES
SONDAS NELATON No. 22	Q	3.00	VIA MED	CAJA 40 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 8 BALOM 3-5	Q	10.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 10 BALOM 5	Q	10.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 12 BALOM 5-15	Q	8.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 14 BALOM 5-15	Q	8.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 16 BALOM 5 - 15	Q	8.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 18 BALOM 5 -15	Q	8.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 20 BALOM 30	Q	8.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 22 BALOM 30	Q	8.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 24 BALOM 5 -15	Q	8.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 26 BALOM 5-15	Q	8.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 18 3 VIAS 5 -15	Q	16.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 20 3 VIAS 5 - 15	Q	16.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 22 3 VIAS 5 -15	Q	16.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 24 3 VIAS 5 -15	Q	16.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDAS FOLEY No. 26 3 VIAS 5 -15	Q	16.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
SONDA SUCCION ASPIRACION No. 5	Q	3.00	VIA MED	CAJA 80 UNIDADES
SONDA SUCCION ASPIRACION No. 8	Q	3.00	VIA MED	CAJA 80 UNIDADES
SONDA SUCCION ASPIRACION No. 10	Q	3.00	VIA MED	CAJA 60 UNIDADES
SONDA SUCCION ASPIRACION No. 12	Q	3.00	VIA MED	CAJA 60 UNIDADES
SONDA SUCCION ASPIRACION No. 14	Q	3.00	VIA MED	CAJA 60 UNIDADES
SONDA SUCCION ASPIRACION No. 18	Q	3.00	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
TOALLAS ALCOHOLADAS	Q	0.15	VIA MED	CAJA 100 UNIDAD
TERMOMETRO DIGITAL ORAL	Q	35.00	CONTEC	UNIDAD
TERMOMETROS ORALES	Q	4.00	VIA MED	CAJA 12 UNIDADES
TERMOMETROS RECTALES	Q	4.00	VIA MED	CAJA 12 UNIDADES
TERMOMETROS OTICOS	Q	280.00	BANTEX	UNIDAD
REPUESTOS PARA TERMOMETRO OTICO (GORRITOS)	Q	0.40	INFRA RED	CAJA 20 UNIDADES
TIRA LECHE PLASTICO	Q	10.00	VIA MED	UNIDAD
TIRA LECHE DE VIDRIO	Q	15.00	VIA MED	UNIDAD
TUBO ENDOTRAQUEAL SIN BALOM No. 2.0	Q	12.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
TUBO ENDOTRAQUEAL SIN BALOM No. 2.5	Q	12.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
TUBO ENDOTRAQUEAL SIN BALOM No. 3.0	Q	12.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
TUBO ENDOTRAQUEAL SIN BALOM No. 3.5	Q	12.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
TUBO ENDOTRAQUEAL SIN BALOM 4.0	Q	12.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
TUBO ENDOTRAQUEAL SIN BALOM 4.5	Q	12.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BALOM 5.0	Q	12.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BALOM 5.5	Q	12.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BALOM 6.0	Q	12.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BALOM No. 6.5	Q	12.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BALOM No.7	Q	12.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
TUBO ENDOTRAQUEAL No CON BALOM No 7.5	Q	12.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
TUBO ENDOTRAQUEAL CON BALOM No. 8	Q	12.00	VIA MED	CAJA 10 UNIDADES
TUBO PENROSE 1" X 18	Q	5.00	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
TUBO PENROSE 1/2"X 12	Q	5.00	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
TUBO PENROSE 1/4" X 12	Q	5.00	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
TUBO PENROSE 3/4"X 12	Q	5.00	VIA MED	CAJA 50 UNIDADES
URINALES CON O SIN TAPADERA HOMBRE	Q	17.00	VIA MED	UNIDAD
URINALES CON O SIN TAPADERA MUJER	Q	17.00	VIA MED	UNIDAD
VENDA DE GASA DE 4"X 10 YDS	Q	5.00	VIA MED	BOLSA 12 UNIDADES
VENDA DE GASA DE 6"X 10 YDS	Q	7.00	VIA MED	BOLSA 12 UNIDADES
VENDA ELASTICA DE 2" X 5 YDS	Q	5.00	VIA MED	BOLSA 12 UNIDADES
VENDA ELASTICA DE 3" X 5 YDS	Q	6.00	VIA MED	BOLSA 12 UNIDADES
VENDA ELASTICA DE 4" X 5 YDS	Q	7.00	VIA MED	BOLSA 12 UNIDADES
VENDA ELASTICA DE 6" X 5 YDS	Q	8.00	VIA MED	BOLSA 12 UNIDADES

Sub Total

Q 25,740.69

GLUCOMETRO ADVOCATE

KIT DE GLUCOMETRO SIMPLE + 100 TIRAS	Q	450.00
CAJITA DE 50 TIRAS	Q	225.00
PORTA LANCETAS	Q	30.00
LANCETAS (CAJA 200 UNIDADES)	Q	45.00

Subtotal	Q	750.00
----------	---	--------

INSTRUMENTAL

PINZA MAGILL 20cms	Q	150.00
TIJERAS DE OPERACIÓN 14cms	Q	30.00
PORTA AGUJA MAYO HEGAR 16 cms	Q	30.00
PINZAS CRILLE SPENCER WELL 14 cms	Q	32.00
MANGO BISTURI No. 3	Q	20.00
MANGO BISTURI No. 5	Q	20.00
TIJERA MAYO CURVA 14 cms	Q	30.00
TIJERA MAYO RECTA 14 cms	Q	30.00
TIJERA P/QUITAR PUNTOS SPENCER WELL 14 cms	Q	30.00
PINZA DISECCION SIN DIENTES 14 cms	Q	20.00
PINZA DISECCION CON DIENTES 14 cms	Q	20.00
PINZA TIPO KELLY RECTA 14 cms	Q	30.00
PINZA MIXTER 8.5"	Q	75.00
PINZA DE HEANY C/ DIENTES 20 CM GINECOLOGICAS	Q	70.00
PINZA DE HEANY C/ DOBLE DIENTES 20 CM GINECOLOGICAS	Q	70.00
ESPECULO DE METAL TALLA SMALL-MEDIUM- LARGE	Q	70.00
PINZA BABCOCK INTESTINAL 8"	Q	50.00
PINZA ALLIS 9"	Q	70.00
SET DE DILATADORES GINECOLOGICOS DEL 3.0/4.00 mm A 17.0 / 18.0 mm	Q	280.00
BACIN DE ACERO PARA NIÑO	Q	230.00
BACIN DE ACERO PARA ADULTO	Q	250.00
JARRA DE ACERO DE 5 X 18 cms	Q	100.00
JARRA DE ACERO DE 8 X 20 cms	Q	115.00
JARRA PORTA TERMOMETRO	Q	75.00
JARRA PORTA GASA 4 X 4"	Q	115.00
KIT DE DISECCION DE 10 PZAS	Q	130.00
KIT OTORRINOLARINGOSCOPIO	Q	950.00
KIT LARINGOSCOPIO	Q	1,050.00
BOMBILLA PARA OTORRINOLARINGOSCOPIO	Q	35.00
MARTILLO DE ACERO BUCK	Q	35.00
MARTILLO DE ACERO TAYLORS	Q	30.00
DIAPASON	Q	30.00

RIÑÓN DE ACERO DE 15 cms	Q	46.00
RIÑÓN DE ACERO DE 20 cms	Q	70.00
RIÑÓN DE ACERO DE 25 cms	Q	85.00
COPAS DE ACERO DE 60 ML	Q	42.00
PINZAS DE RAMPLEY DE 7"	Q	46.00
PINZAS DE RAMPLEY 10"	Q	65.00
PINZAS DE RAMPLEY DE 7"	Q	68.00
PINZAS DE RAMPLEY DE 10 "	Q	50.00
PINZAS DE DISECCION DE TEJIDO CON DIENTES	Q	46.00
PINZAS DE DISECCION DE TEJIDOR SIN DIENTES	Q	42.00
BANDEJA DE ACERO DE 22 X 8 X 4 cms	Q	102.00
URINAL VERTICAL DE ACERO	Q	220.00
Subtotal	Q	5,154.00

SUTURA MEIYI

DESCRIPCION	P.SOBRE	PRESENTACION
NYLON	Q	7.00 CAJA 12 SOBRES
SEDA	Q	7.00 CAJA 12 SOBRES
CROMICO	Q	7.00 CAJA 12 SOBRES
PROLENE	Q	7.00 CAJA 12 SOBRES
VICRYL	Q	14.00 CAJA 12 SOBRES
Subtotal	Q	42.00

INMOVILIZADORES

MPE01008 CUELLO CERVICAL S	Q	125.00
MPE01008 CUELLO CERVICAL M	Q	125.00
MPE01008 CUELLO CERVICAL L	Q	125.00
MSU01001 CUELLO CERVICAL S	Q	45.00
MSU01001 CUELLO CERVICAL M	Q	45.00
MSU01001 CUELLO CERVICAL L	Q	45.00
MDE01001 INMOVILIZADOR CERVICAL S	Q	140.00
MDE01001 INMOVILIZADOR CERVICAL M	Q	140.00
MDE01001 INMOVILIZADOR CERVICAL L	Q	140.00
MDE01001 INMOVILIZADOR CERVICAL XL	Q	140.00
MFT03007 INMOVILIZADOR CLAVICULA S	Q	60.00
MFT03007 INMOVILIZADOR CLAVICULA M	Q	60.00
MFT03007 INMOVILIZADOR CLAVICULA L	Q	60.00
MEE02001 INMOVILIZADOR CLAVICULA S	Q	50.00
MEE02001 INMOVILIZADOR CLAVICULA M	Q	50.00
MEE02001 INMOVILIZADOR CLAVICULA L	Q	50.00
MEE02001 INMOVILIZADOR CLAVICULA XL	Q	60.00
MEE26001 FAJA DE MATERNIDAD S	Q	150.00
MEE26001 FAJA DE MATERNIDAD M	Q	150.00
MEE26001 FAJA DE MATERNIDAD L	Q	150.00
MNPO7001INMOVILIZADOR DE COLUMNA S	Q	400.00

MNPO7001INMOVILIZADOR DE COLUMN A	Q	400.00
MNPO7001INMOVILIZADOR DE COLUMN A	Q	400.00
MNPO7001INMOVILIZADOR DE COLUMN XL	Q	400.00
MDE02005 SOPORTE PARA HOMBRO S	Q	65.00
MDE02005 SOPORTE PARA HOMBRO M	Q	65.00
MDE02005 SOPORTE PARA HOMBRO L	Q	65.00
MDE02005 SOPORTE PARA HOMBRO XL	Q	65.00
MFE06001 CABESTRILLO DE MALLA S	Q	27.00
MFE06001 CABESTRILLO DE MALLA M	Q	27.00
MFE06001 CABESTRILLO DE MALLA L	Q	27.00
MFE06001 CABESTRILLO DE MALLA XL	Q	27.00
MFT06001 - 5 CABESTRILLO DE TELA ECONOMICO S	Q	25.00
MFT06001 - 5 CABESTRILLO DE TELA ECONOMICO M	Q	25.00
MFT06001 - 5 CABESTRILLO DE TELA ECONOMICO L	Q	25.00
MLE09016 SOPORTE MUÑECA Y PALMA S	Q	60.00
MLE09016 SOPORTE MUÑECA Y PALMA M	Q	60.00
MLE09016 SOPORTE MUÑECA Y PALMA L	Q	60.00
MLE09016 SOPORTE MUÑECA Y PALMA S	Q	60.00
MLE09016 SOPORTE MUÑECA Y PALMA M	Q	60.00
MLE09016 SOPORTE MUÑECA Y PALMA L RIGHT	Q	60.00
MLE090003 SOPORTE DE PULGAR , MUÑECA Y PALMA S	Q	70.00
MLE090003 SOPORTE DE PULGAR , MUÑECA Y PALMA M RIGHT	Q	70.00
MLE090003 SOPORTE DE PULGAR , MUÑECA Y PALMA L	Q	70.00
MLE090003 SOPORTE DE PULGAR , MUÑECA Y PALMA S LEFT	Q	70.00
MLE090003 SOPORTE DE PULGAR , MUÑECA Y PALMA M	Q	70.00
MLE090003 SOPORTE DE PULGAR , MUÑECA Y PALMA L	Q	70.00
MLE090007 SOPORTE DE MUÑECA Y PALMA S	Q	60.00
MLE090007 SOPORTE DE MUÑECA Y PALMA M	Q	60.00
MLE090007 SOPORTE DE MUÑECA Y PALMA L	Q	60.00
MLE090007 SOPORTE DE MUÑECA Y PALMA S	Q	60.00
MLE090007 SOPORTE DE MUÑECA Y PALMA M	Q	60.00
MLE07001 SOPORTE DE ESPALDA DE LUJO S	Q	250.00
MLE07001 SOPORTE DE ESPALDA DE LUJO M	Q	250.00
MLE07001 SOPORTE DE ESPALDA DE LUJO L	Q	250.00
MLE07001 SOPORTE DE ESPALDA DE LUJO XL	Q	250.00
MLE07006 SOPORTE LUMBAR S	Q	100.00
MLE07006 SOPORTE LUMBAR M	Q	100.00
MLE07006 SOPORTE LUMBAR L	Q	100.00
MLE12001 - 4 SOPORTE DE TRES PANELES PARA RODILLA 20 "	Q	200.00
MLE12001 - 4 SOPORTE DE TRES PANELES PARA RODILLA 24 "	Q	225.00
MPR12029 SOPORTE ESTABILIZADOR DE RODILLA S	Q	100.00
MPR12029 SOPORTE ESTABILIZADOR DE RODILLA M	Q	100.00
MPR12029 SOPORTE ESTABILIZADOR DE RODILLA L	Q	100.00
MPR12029 SOPORTE ESTABILIZADOR DE RODILLA XL	Q	100.00
MRR12019 SOPORTE DE RODILLA CON ROTULA ABIERTA S	Q	50.00
MRR12019 SOPORTE DE RODILLA CON ROTULA ABIERTA M	Q	50.00
MLE15001 INMOVILIZADOR DE FRACTURA S 14"	Q	225.00
MLE15001 INMOVILIZADOR DE FRACTURA M 14"	Q	225.00
MLE15001 INMOVILIZADOR DE FRACTURA L 14"	Q	225.00
MLE15002 INMOVILIZADOR DE FRACTURA S 17"	Q	250.00
MLE15002 INMOVILIZADOR DE FRACTURA M 17"	Q	250.00
MLE15002 INMOVILIZADOR DE FRACTURA L 17"	Q	250.00
MPE15003 INMOVILIZADOR DE FRACTURA AJUSTABLE S	Q	300.00
MPE15003 INMOVILIZADOR DE FRACTURA AJUSTABLE M	Q	300.00
MPE15003 INMOVILIZADOR DE FRACTURA AJUSTABLE L	Q	300.00
MDE14001 SOPORTE DE TOBILLO ONE	Q	50.00
MUU14001 SOPORTE DE TOBILLO ONE	Q	95.00
MAP14001 SOPORTE DE TOBILLO ONE	Q	75.00
MNP15001 FERULA TOBILLO - PIE IZQUIERDO XS	Q	70.00
MNP15001 FERULA TOBILLO - PIE IZQUIERDO S	Q	70.00
MNP15001 FERULA TOBILLO - PIE IZQUIERDO M	Q	70.00
MNP15001 FERULA TOBILLO - PIE IZQUIERDO L	Q	70.00
MNP15001 FERULA TOBILLO - PIE IZQUIERDO XL	Q	70.00
MNP15001 FERULA TOBILLO - PIE DERECHO XS	Q	70.00
MNP15001 FERULA TOBILLO - PIE DERECHO S	Q	70.00
MNP15001 FERULA TOBILLO - PIE DERECHO M	Q	70.00
MNP15001 FERULA TOBILLO - PIE DERECHO L	Q	70.00
MNP15001 FERULA TOBILLO - PIE DERECHO XL	Q	70.00
MEE14001 SOPORTE ENVOLVIBLE DE TOBILLO S	Q	50.00
MEE14001 SOPORTE ENVOLVIBLE DE TOBILLO M	Q	50.00
MEE14001 SOPORTE ENVOLVIBLE DE TOBILLO L	Q	50.00
MEE14001 SOPORTE ENVOLVIBLE DE TOBILLO XL	Q	50.00
MRR12021 RODILLERA ONE	Q	85.00
MRR05006 CODERA ONE	Q	50.00
MRR08004 MUÑEQUERA ONE	Q	30.00
MRR20002 MUÑEQUERA CON SOPORTE DE PULGAR S	Q	40.00

MRR20002	MUÑEQUERA CON SOPORTE DE PULGAR	M	Q	40.00
MRR20002	MUÑEQUERA CON SOPORTE DE PULGAR	L	Q	40.00
SSX08001	MUÑEQUERA ELASTICA	S	Q	15.00
SSX08001	MUÑEQUERA ELASTICA	M	Q	15.00
SSX08001	MUÑEQUERA ELASTICA	L	Q	15.00
SSX08003	MUÑEQUERA ELASTICA CON SOPORTE DE PALMA	S	Q	30.00
SSX08003	MUÑEQUERA ELASTICA CON SOPORTE DE PALMA	M	Q	30.00
SSX08003	MUÑEQUERA ELASTICA CON SOPORTE DE PALMA	L	Q	30.00
SSX05001	CODERA ELASTICA	S	Q	30.00
SSX05001	CODERA ELASTICA	M	Q	30.00
SSX05001	CODERA ELASTICA	L	Q	30.00
SSX12001	RODILLERA	S	Q	35.00
SSX12001	RODILLERA	M	Q	35.00
SSX12001	RODILLERA	L	Q	35.00
SSX14001	TOBILLERA	S	Q	35.00
SSX14001	TOBILLERA	M	Q	35.00
SSX14001	TOBILLERA	L	Q	35.00
MTR11001	RODILLERA ENVOLVIBLE APRETABLE	ONE	Q	60.00
MTV19011	BOLSA DE GEL		Q	25.00
Subtotal			Q	11,508.00

NOTA:

**** EL CAZAMOSCA SE VENDE UNICAMENTE POR FARDO DE 288 BLISTER
LOS PRECIOS SON NEGOCIABLES.
LOS PRECIOS PUEDEN VARIAR EN CUALQUIER MOMENTO.**

VANESSA ZELADA
DEPARTAMENTO DE VENTAS

ANEXO 2

BOLETA DE ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO

Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas



Boleta de encuesta

No: _____

Objetivo: recopilar información relacionada con las funciones de planeación y organización para establecer la situación actual de la unidad de análisis y con ello proponer una solución viable.

Instrucciones: a continuación, se le presenta una serie de preguntas, de acuerdo a su experiencia y tiempo en la organización favor de responder cada una, marcando una **X**, esta información será exclusivamente como medio de investigación y los resultados serán de uso confidencial.

Información general:

Puesto actual: _____

Departamento: _____

Puesto de jefe inmediato: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Tiempo de operar en el puesto: _____

Información específica:

1. ¿Conoce la misión del hospital?

Sí__ No__

Si su respuesta es sí, ¿Cuál es?, si su respuesta es no, ¿Cuál es el motivo?

Sí su respuesta es no, pasar a la pregunta 2

1.1. ¿De qué forma le dieron a conocer la misión del hospital?

Verbal		Folletos		Especifique:
Correo		Manual de inducción		
Rotulo institucional		Otros		

2. ¿Conoce cuál es la visión del hospital?

Sí__ No__

Si su respuesta es sí, ¿Cuál es?, si su respuesta es no, ¿Cuál es el motivo?

Sí su respuesta es no, pasar a la pregunta 3

2.1 De qué forma le dieron a conocer la visión principal del hospital?

Verbal		Folletos		Especifique:
Correo		Manual de inducción		
Rotulo institucional		Otros		

3. Le han dado a conocer cuáles son los valores que practica la organización?

Sí__ No__

Si su respuesta a la pregunta anterior es sí, de las siguientes opciones cuales aplica:

Respeto		Humildad		Integridad		Amor al prójimo	
Servicio		Atención integral		Constancia		Responsabilidad	

Otros: _____

Nota: puede seleccionar más de una respuesta.

Si su respuesta es no, pasar a la pregunta 4.

3.1 De qué forma le han dado a conocer los valores que practica el hospital?

Verbal		Folletos		Especifique:
Correo		Manual de inducción		
Rotulo institucional		Otros		

3.2 ¿Se identifica con los valores que práctica el hospital?

Sí__ No__

Explique por qué:

4. ¿Considera que la misión y visión concuerda con las actividades que realiza la organización?

Sí__ No__

Si su respuesta es no, explique por qué.

5. ¿Sabe cuáles son los objetivos establecidos por la organización?

Sí__ No__

Si su respuesta es sí, ¿Cuáles son?, si su respuesta es no, ¿Por qué no los conoce?

5.1 ¿A su criterio, es importante conocerlos?

Sí__ No__

Explique por qué:

6. ¿El hospital da a conocer las políticas de cómo actuar dentro de las instalaciones de la organización?

Sí__ No__

Si su respuesta es sí ¿Cuáles son? Si su respuesta es no, ¿Por qué?

6.1 Son flexibles las políticas?

Sí__ No__

Explique por qué:

6.2 ¿Considera que es posible replantear las políticas del hospital?

Sí__ No__

Explique por qué:

7. ¿Conoce las normas establecidas por el hospital?

Sí__ No__

Si es sí, ¿Cuáles son?, su respuesta es no, ¿Por qué no las conoce?

7.1 ¿Considera que es posible replantear las normas del hospital?

Sí__ No__

Explique por qué:

8. ¿Considera que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos planteados por el hospital?

Sí__ No__

Si su respuesta es sí, explique, si su respuesta es no, ¿Por qué?

8.1 ¿A su criterio, es posible actualizar los objetivos de la empresa?

Sí__ No__

Explique por qué:

9. Se tiene definido un programa que detalle las actividades que realiza el hospital?

Sí__ No__

Si su respuesta es sí ¿Cómo se le dio a conocer? Si su respuesta es no, ¿Por qué no lo conoce?

10. ¿Existe un reglamento que regule las actividades del hospital?

Sí__ No__

Si su respuesta es sí ¿Cómo se le dio a conocer? Si su respuesta es no, ¿Por qué no lo conoce?

11. Se tienen definidos los planes de acción para el cumplimiento de las actividades de cada departamento?

Sí__ No__

Explique por qué:

12. De los siguientes factores, cuáles son fortalezas y cuáles son debilidades:

Concepto	Fortaleza	Debilidad
Instalaciones		
Equipo del hospital		
Servicio al cliente		
Tarifas por servicios		
Experiencia		
Trabajo en equipo		
Comunicación entre los colaboradores		
Programas de salud		
Ambulancias		
Aceptación al cambio		
Unidad de cuidados intensivos		
Pediatría		
Tratamiento de enfermedades terminales		
Colaboradores actuales		
Planificación de las tareas a realizar		
Personal capacitado		
Instrucciones para laborar		
Publicidad		
Distribución de actividades		
Publicidad		

13. ¿Qué factores externos ayudan o dificultan el logro de los objetivos del hospital?

Concepto	Oportunidades	Amenazas
Ubicación		
Competencia		
Demanda de personal		

capacitado		
Reformas al sistema de salud		
Precios para la adquisición de nuevos equipos		
Inseguridad		
Desastres naturales		
Alianzas estratégicas con terceros pagadores		
Asociación con otras instituciones educativas		
Ministerio de salud		
Políticas gubernamentales		
Oferta de personal capacitado		

14. ¿Se encuentran estandarizados los procedimientos en la organización?

Sí__ No__

Explique por qué:

15. El hospital cuenta con:

Funciones (actividades indispensables a realizar)		Orden jerárquico (líneas de autoridad establecidas)		Puestos de trabajo	
---	--	---	--	--------------------	--

Otros: _____

Nota: Es posible marcar más de una respuesta.

16. ¿Conoce cuál es el organigrama de la empresa?

Sí__ No__

Si su respuesta es sí ¿Dónde se ubica? Si su respuesta es no, ¿Por qué no lo conoce?

17. ¿Tiene definido el nivel de autoridad que le corresponde a su puesto de trabajo?

Sí__ No__

Si su respuesta es sí ¿Cuál es? Si su respuesta es no, ¿Por qué no lo conoce?

18. La organización presenta una estructura donde:

La autoridad y supervisión se emplean por medio de supervisores

La responsabilidad y la toma de decisiones son delegadas

19. ¿Conoce cuáles son las atribuciones principales en su puesto de trabajo?

Sí__ No__

Si su respuesta es sí, mencione 3, si su respuesta es no, ¿Porque no las conoce?

20. De las opciones que se le presentan, cual es el tipo de relación que se utiliza en el hospital:

Formal		Informal		Ambas	
--------	--	----------	--	-------	--

Otro: _____

21. Las tareas que realiza son específicas conforme al trabajo que desempeña?

Sí__ No__

Explique por qué:

22. El hospital está conformado por uno o varios departamentos?

Sí__ No__

Si su respuesta es sí ¿Cuáles son? Si su respuesta es no, ¿Por qué no los conoce?

22.1. ¿Cómo realizan las actividades del hospital?

Según sus funciones		Según su prioridad		Por instrucciones de la gerencia general	
---------------------	--	--------------------	--	--	--

Otros: _____

23. Sabe cuál es la cadena de mando que le corresponde a su puesto de trabajo?

Sí__ No__

Explique por qué:

24. ¿Recibe órdenes de un sólo jefe?

Sí__ No__

Explique por qué:

25. ¿Existe una supervisión constante de sus actividades?

Sí__ No__

Sí su respuesta es sí, ¿Quién lo realiza?, si su respuesta es no, ¿Por qué no se realiza?

26. ¿Cómo se realiza dicha supervisión?

Reporte		Verbal		Observación	
Informe		Presencial		Otros	

Especifique _____

27. El hospital cuenta con:
Descripción técnica del puesto

 Sí No

Explique por qué:

27.1 El hospital cuenta con:
Descripción de procedimientos

 Sí No

Explique por qué:

Si su respuesta es no, pase a la pregunta 29

28. ¿Se le entrega una copia de los descriptores de puesto al personal de nuevo ingreso?
Sí__ No__

Explique por qué:

28.1. Si su respuesta es sí a la pregunta anterior, considera que los descriptores de puestos y procedimientos están actualizados?

Sí__ No__

Si su respuesta es sí, cada cuanto se actualizan, si su respuesta es no explique por qué:

29. ¿Los departamentos que conforman la empresa actualmente cubren las necesidades de la misma?

Sí__ No__

Explique por qué:

30. ¿El puesto de trabajo que desempeña actualmente es acorde a sus conocimientos, habilidades y destrezas?

Sí__ No__

Explique por qué:

31. ¿Cuál es el tipo de organización que se emplea en la organización?

La autoridad se concentra en una sola persona		Separa por unidades especializadas		Ambas	
---	--	------------------------------------	--	-------	--

Otros: _____

32. La comunicación es:

Escrita		Verbal		Ambas	
---------	--	--------	--	-------	--

Otros: _____

32.1 Si la comunicación es escrita, se realiza por medio de:

Memorándum	
Minutas	
Correo	
Cartas	
Circulares	

Otros: _____

33. ¿La toma de decisiones es delegada a los colaboradores?

Sí__ No__

Explique por qué:

34. Observaciones:

¡Gracias por su colaboración!