

Q.100.

PE-ELI-215
077
C-2

PB-UPana-I-14,271-2010 C-2

**Manual de puestos y funciones para el personal
que labora en el Hospital San Sebastián, S.A. de Chiquimula**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Zulli Samara Ortega Osorio

Lic. Jesús Morales Acevedo, **Asesor**
Lic. Carlos Humberto Leal, **Revisor**

Chiquimula, octubre de 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. . Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. S.c. . Alba Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Claudia Melina Sagastume

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

**Licda. Ana Dilia Peña Carranza
Examinador**

**Lic. Moisés Cerdón Franco
Examinador**

**Lic. Omar Aldana Portillo
Examinador**

**Lic. Jesús Morales Acevedo
Asesor**

**Lic. Carlos Humberto Leal
Revisor**



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA
"Sabiduría ante todo; adquirir sabiduría."

REF.:C.C.E.E.0009-2010-ACA-A.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 22 DE OCTUBRE DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Jesús Acevedo, tutor y licenciado Carlos Leal, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOSPITAL SAN SEBASTIÁN, S.A. DE CHIQUIMULA”. Presentada por la estudiante Zulli Samara Ortega Osorio, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00186, de fecha 28 de agosto del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Chiquimula 15 de abril de 2010

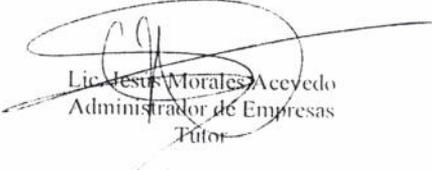
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Lic. En Administración de Empresas (ACA)
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOSPITAL SAN SEBASTIÁN, S.A. DE CHIQUIMULA”**, realizada por: **Ortega Osorio, Zulli Samara**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresa del Programa (ACA) de administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de noventa y ocho puntos (98) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Jesús Morales Acevedo
Administrador de Empresas
Tutor

Guatemala, 15 de mayo de 2010

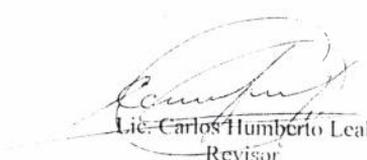
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Lic. En Administración de Empresas (ACA)
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del Tema “**MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOSPITAL SAN SEBASTIÁN, S.A. DE CHIQUIMULA**”, realizada por: **Ortega Osorio, Zulli Samara**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Programa (ACA), he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Carlos Humberto Leal
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Subiduría ante todo, adquiere sabiduría"

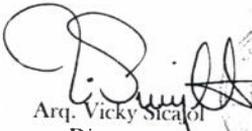
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 772.2010

La infrascrita Directora del Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **Ortega Osorio, Zulli Samara** con carné 0913030 aprobó con ochenta y siete (87 pts.), el examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de agosto de 2010. _____

Para los usos que a la interesada estime conveniente, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de octubre de dos mil diez. _____

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo. Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General



Diana Toledo
C.C. Archivo

Contenido

Resumen	i
Introducción	1
Capítulo 1	
Marco teórico	3
Capítulo 2	
Planteamiento del problema	09
2.1 Título de investigación	09
2.2 Justificación	09
2.3 Objetivos	10
2.3.1 Objetivo general	10
2.3.2 Objetivos específicos	10
2.4 Alcances y límites	10
2.4.1 Alcances	10
a) Espacial	10
b) Temporal	11
c) Teórica	11
2.4.2 Límites	11
Capítulo 3	
Metodología	12
3.1 Tipo de investigación	12
3.2 Sujetos de investigación	12
3.2.1 Sujetos	12
3.3 Instrumentos	12
3.4 Procedimiento	13
3.5 Diseño de la investigación	14
Capítulo 4	
Aporte	15
4.1 Empresa	15

4.2 Universidad Panamericana de Guatemala	15
4.3 Guatemala	15
Capítulo 5	
Análisis de resultados	16
Capítulo 6	
Resultados de la investigación	18
Capítulo 7	
Conclusiones	30
Capítulo 8	
Propuesta	31
Capítulo 9	
Fuentes de consultas	34
Capítulo 10	
Cronograma de trabajo	35
Anexos	37
Anexo 1 Evaluación integral	38
Anexo 2 Diagnóstico	70
Anexo 3 Cuestionario dirigido a Director	79
Anexo 4 Cuestionario dirigido a Administrador	81
Anexo 5 Cuestionario dirigido a Colaboradores	83
Anexo 6 Ejecución de la propuesta	85

Resumen

La presente investigación se realizó en el Hospital San Sebastián, S.A. de Chiquimula. Para tal efecto fue necesario realizar una evaluación integral, a través de una guía de entrevista para el administrador y cuestionarios dirigidos al personal que labora en el hospital objeto de estudio, además de la observación directa para recopilar la información necesaria en la elaboración de un diagnóstico administrativo, y poder ayudar a brindar una solución.

La importancia de la investigación consistió en proponer mejoras en los procedimientos administrativos del recurso humano. El no contar con procedimientos eficaces y ágiles, representa deficiencias para lograr el rendimiento esperado en las actividades que realizan las personas que laboran en el hospital.

Con base en el diagnóstico realizado se determinó los empleados cumplen con responsabilidad todas sus obligaciones, sin embargo no cuentan con un documento guía para la realización eficaz y eficiente de las mismas. Por lo anterior, se propuso la elaboración de un manual de puestos y funciones donde se especifican cada una de las funciones de los empleados, tomando en cuenta la descripción de puestos, funciones, habilidades y destrezas, responsabilidades y relaciones jerárquicas, que deben tener y asumir los empleados en su cargo específico dentro del hospital.

Con la aplicación de la propuesta, se pretenden mejoras en los procedimientos actuales, puntualizando tareas claras y específicas para lograr los objetivos de cada puesto, tomando como base el adecuado funcionamiento organizacional, lo que se logra cuando los empleados tienen definido que han de hacer, como han de ejecutarlo y por qué, no perdiendo continuidad de sus funciones y realizándolas de acuerdo al perfil de cargos estructurado.

Introducción

En un mundo de constantes cambios, con una tendencia inevitable hacia la globalización, el empresario, sea éste pequeño, mediano o grande, tiene que prepararse para enfrentar la fuerte competencia, por medio de constantes estudios para mejorar las actividades que se realizan dentro de su organización. Existen organizaciones que no cuentan o no consideran importante destinar recursos para realizar estudios que les ayuden a mejorar sus procedimientos administrativos, para ser cada vez más eficientes y eficaces en sus actividades.

En el año 1999, un grupo de médicos observaron la necesidad en el departamento de Chiquimula, de contar con un lugar en el cual las personas con deterioros de salud, asistieran para dar tratamiento a sus enfermedades de una forma profesional y a un módico costo, por lo que, galenos de distintas especialidades decidieron asociarse, cada uno de ellos realizó una aportación monetaria. Fue así, como para el año 2000, luego de varias reuniones por parte de los interesados, abre las puertas al público el Hospital, San Sebastián, S.A., el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Chiquimula.

La presente investigación se apoyó en un estudio realizado en la función administrativa del hospital, donde se encontró que no cuentan con un manual de puestos y funciones, lo que no les permite identificar de forma clara y precisa las actividades del personal del hospital. Por ello se presenta la propuesta de un manual de puestos y funciones, para estipular cuáles son las actividades que se deben desempeñar en cada puesto de trabajo, y lograr que se realicen de manera eficaz y eficiente.

Considerando elementos internos y externos del hospital se plasmó el manual de puestos y funciones en base a un estudio organizacional minucioso y profundo para alcanzar con mayor rapidez y exactitud las funciones adecuadas que realiza cada una de las personas que labora en el hospital objeto de estudio; logrando así un lineamiento fundamental y estricto para que cada puesto o cargo sea desempeñado correctamente, y se pueda controlar con mayor precisión las fallas que puedan haber y corregirlas inmediatamente por lo que este estudio describe algunas

variables importantes para su desarrollo entre las cuales se tienen **funciones, responsabilidades, requisitos del puesto, habilidades, destrezas y relaciones jerárquicas.**

Dicho manual de puestos y funciones servirá como una herramienta importante para el **recurso humano del hospital, de acuerdo a la planificación y organización de las actividades para que se logre lo propuesto, y también para facilitar la inducción de futuros aspirantes a los puestos.**

Capítulo 1

Marco teórico

1.1 Organización

Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades efectivamente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestas para actuar conjuntamente, y
- Desean obtener un objetivo común

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden llegar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz. Koontz. y Wehrich. (1998: 246).

1.2 Organización formal

“Esta organización debe ser flexible; debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales. Koontz. y Wehrich. (1998: 247).

1.3 Organigramas

Los organigramas son también conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las

interrelaciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella. Muestra los títulos de los puestos de una organización y los conecta por medio de líneas que indican responsabilidad y subordinación. Los organigramas no ofrecen descripción de puestos, lo que muestran son los títulos de las posiciones y la "cadena de mando" desde la cúspide hasta los niveles más bajos de la empresa Dessler (1998:85).

1.4 Organización informal

Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas. Koontz y Weihrich. (1998:248).

1.5 Estructura organizacional

"Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales. "Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización. Robbins y Coutler (2005:240).

1.6 Cadena de mando

"Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: "¿A quién recorro si tengo un problema?" ó "¿Ante quién soy responsable?. Robbins y Coutler (2005:240). Autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades. Robbins y Coutler (2005:240).

1.7 Especialización del trabajo

Para Robbins y Coutler (2005:234) "Describe el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.

1.8 Formalización

Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuándo se hará y cómo lo hará.

Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente de la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme. En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. El grado de formalización varía ampliamente entre organizaciones, incluso dentro de ellas. Robbins y Coutler (2005:240).

1.9 Manual de puestos y funciones

Es un estudio sistemático integral y periódico que tiene como propósito solucionar y dejar plasmadas las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los diferentes cargos que integra una empresa. El objetivo de la descripción de perfiles laborales es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la empresa, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo. Esto representa la posibilidad de saber en todo momento y con detalle cuales son las obligaciones y características de cada perfil laboral.

Con este instructivo se pretende mejorar los procesos y procedimientos de trabajo reorganizar la estructura laboral de la empresa para una mayor efectividad de cada uno de los que laboran en la empresa. Dessler (2001).

1.10 Análisis y diseño de puestos

El análisis de puestos, es definido “como la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”. La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. (Werther y Davis, 2000: 560)

Según Mondy y Noe (2005: 86), el análisis de puestos “es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”.

1.11 Diseño de cargos

"Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización. Las personas siempre ocupan un cargo cuando ingresan en una organización. El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función. Chiavenato (2000: 292).

1.12 Tarea

Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros). Chiavenato (2000: 293).

1.13 Atribución

Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina), la atribución es una tarea más sofisticada, más intelectual y menos material. Chiavenato (2000: 293).

1.14 Función

“Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido”. Chiavenato (2000: 293).

1.15 Cargo

Para Chiavenato (2000: 293) “Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.”

1.16 Descripción de cargos

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas de cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Chiavenato (2000: 331).

1.17 Condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Chiavenato (2000: 336).

1.18 Métodos de descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representado en primera instancia por el analista de cargos, quien puede ser un especializado del staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo. Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son: observación directa, cuestionario y entrevista directa. Chiavenato (2000: 336).

Capítulo 2

Planteamiento del problema

El hospital San Sebastián, S.A. de Chiquimula, es una organización privada, con el propósito principal de prestar servicios médicos profesionales, consolidándose bajo la estructura de una empresa competitiva.

Considerando que el recurso humano, es parte esencial para el éxito de toda organización, se determinó a través de un diagnóstico que no existe una descripción de puestos y funciones, lo que provoca duplicidad en las funciones, desconocimiento por parte del personal de los niveles jerárquicos y las líneas de mando de cada uno de los puestos; la asignación de tareas se realiza de forma verbal, afectando directamente al personal que labora en el hospital, debido a la sobrecarga de trabajo. Además, se desconoce los perfiles de los puestos.

Por lo anterior, un manual de puestos y funciones compilará la descripción de las labores de los empleados ya existentes y también servirá como una guía para realizar una inducción a futuros aspirantes a dichos puestos, especificando los requerimientos mínimos (intelectuales, físicos, habilidades y destrezas) necesarios para ocuparlos.

2.1 Título de investigación

"Manual de puestos y funciones para el personal que labora en el hospital San Sebastián, S.A. de Chiquimula".

2.2 Justificación

Los manuales sirven como medios de comunicación y coordinación, para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente la descripción de un cargo (responsabilidad, jerarquía, funciones, habilidades y destrezas) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñen mejor las tareas.

Un manual de puestos y funciones desarrolla en una organización una asignación eficaz y realista de las funciones tanto del administrador como de los empleados, dando como resultado un buen rendimiento laboral, relaciones de trabajos estables y la selección eficaz de empleados idóneos.

Estableciendo las funciones laborales se coordina de manera eficiente las actividades de los trabajadores, logrando al mismo tiempo que conozca específicamente sus responsabilidades y derechos de manera que éstos la tengan claramente comprendidas y que sus directivos también reconozcan los límites delegados a su autoridad.

La función del manual para la administración del hospital, es alcanzar los objetivos establecidos mediante el análisis e implementación de perfiles para los diferentes niveles jerárquicos y las funciones que les corresponden de modo oportuno y eficiente, para que contribuyan a mejorar el rendimiento laboral.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Analizar la necesidad de un manual de puestos y funciones para el personal que labora en el Hospital San Sebastián, S.A. de Chiquimula.

2.3.2 Objetivos específicos

- Identificar si en el hospital existe un documento que describa las funciones de los puestos de trabajo.
- Evaluar los niveles de jerarquía y responsabilidad plasmados en el organigrama existente.
- Verificar si tienen estipulados los perfiles de cada puesto.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

a) Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en el Hospital San Sebastián, S.A. de Chiquimula.

b) Temporal

El proyecto de estudio, se realizó durante el periodo comprendido de 16 de julio de 2009 al 10 de abril de 2010.

c) Teórica

Los libros consultados fueron de autores que han escrito sobre Administración de Empresas y recursos humanos, para el tema de manual de funciones, entre ellos Gary Dessler, Kontz H. y Weihrich, Chiavenato, entre otros.

2.4.2 Límites

- No se permitió el uso del nombre real del hospital para la presente investigación.
- El área de trabajo asignada fue la administrativa, específicamente en lo que a recurso humano se refiere.
- Restricción de información financiera.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, la que Hernández, Fernández y Baptista, (2003, p. 119), definen como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

3.2 Sujetos de investigación

3.2.1 Personas

Los sujetos de investigación fueron 12 personas que laboran en el hospital y que integran los puestos descritos, entre ellos están:

- Director (médico)
- Administrador
- Contadora
- Secretaria
- Encargada farmacia
- Jefa de enfermería
- Enfermera auxiliar
- Encargado de mantenimiento
- Encargada de limpieza
- Encargada de lavandería
- Piloto
- Guardián

3.3 Instrumentos

Se enumeran a continuación algunos de los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos que fundamentan esta investigación:

3.3.1 Cuestionario al director (médico)

Se diseñó un cuestionario con ocho preguntas abiertas al director para conocer lo que realiza en su puesto de trabajo. (Ver anexo 3).

3.3.2 Cuestionario al administrador

Se diseñó un cuestionario con diez preguntas abiertas al administrador para conocer lo que realiza en el puesto de trabajo. (Ver anexo 4).

3.3.3 Cuestionario dirigido a colaboradores

Dirigido a contadora, secretaria, jefa de enfermería, enfermera auxiliar, encargada de farmacia, encargado de mantenimiento, encargada de limpieza, encargada de lavandería, piloto y guardián. Se realizó un cuestionario con seis preguntas abiertas para conocer la opinión sobre el manual de puestos y funciones y lo que realizan en cada puesto de trabajo. (Ver anexo 5).

3.4 Procedimiento

Dentro de las actividades que se realizaron para la presente investigación, se encuentran los siguientes aspectos:

- Solicitud a la institución hospitalaria para la realización de la PED.
- Se recopiló información con una guía de entrevista al administrador para la realización de un diagnóstico.
- Se aplicó el instrumento de diagnóstico a los colaboradores del hospital.
- Se tabularon los datos obtenidos.
- Se presentaron los resultados, con su respectivo análisis e interpretación.
- Después de haber sido detectada la problemática a dar solución se inició la investigación teórica del tema.
- Se aplicó el instrumento al administrador los colaboradores del hospital, para sustentar la propuesta.
- Se ordenaron, clasificaron y tabularon los datos obtenidos.
- Se presentaron y analizaron los resultados obtenidos.

- Se redactaron las conclusiones según la interpretación y análisis de la información recolectada en los instrumentos.
- Se presentó la propuesta considerando las conclusiones obtenidas después del análisis de la problemática y las conclusiones realizadas.
- Se presentó la ejecución de la propuesta con la cual se responde a los resultados determinados en la investigación y conclusiones realizadas.
- Presentación del informe final PED II, al tutor para las correcciones y aprobación.
- Entrega del informe final PED II, para revisión y convocatoria.

3.5 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es documental, ya que se consultaron textos y documentos escritos, y de campo puesto que se realizaron visitas al lugar, teniendo con ello un contacto directo con el personal del hospital objeto de estudio.

Capítulo 4

Aporte

4.1 Empresa

Proporcionar un manual de puestos y funciones para los empleados actuales, así como de nuevo ingreso, que contribuya al aprendizaje y desarrollo de las actividades a realizar dentro del hospital, mejorando el desempeño y la productividad de los empleados actuales, así mismo, disminuyendo la incertidumbre de los nuevos empleados.

4.2 Universidad

La presente investigación se espera que sea un documento de referencia para estudiantes de la Universidad Panamericana para realización de trabajos futuros. Además, enriquecer la biblioteca de la universidad, que actualmente se ha constituido en un centro de consulta para muchos estudiantes y profesionales.

4.3 Guatemala

Esta investigación busca ser fuente de información para futuros profesionales y toda aquella persona interesada en el tema, para contribuir al desarrollo organizacional de las empresas guatemaltecas, desarrollando recurso humano eficiente.

Capítulo 5

Análisis de resultados

Para conocer la situación actual del Hospital San Sebastián, S.A., se inició la investigación de campo, para lo cual fue necesario utilizar instrumentos de apoyo como entrevistas y cuestionarios dirigidos al personal, que facilitaron la recopilación de la información. El trabajo se centró en la realización de un análisis general con el fin de conocer los puntos débiles utilizando para este informe herramientas como el análisis FODA, Pareto, Diagrama de Causa y Efecto.

Según los resultados obtenidos de los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de la información se pudo corroborar que en el hospital no existe un control en cuanto a las tareas asignadas, pues realizan funciones que no corresponden a sus cargos, que provocan duplicidad de las mismas y sobrecarga de trabajo, lo que destaca la necesidad e importancia de compilar un manual de puestos y funciones que ayude a optimizar la manera de realizar el trabajo dentro del hospital. Además, realizando una comparación de los hallazgos encontrados, la observación directa con la teoría consultada sobre el tema, se pueden plasmar las siguientes teorías al respecto.

Los organigramas son también conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella. Muestra los títulos de los puestos de una organización y los conecta por medio de líneas que indican responsabilidad y subordinación. Los organigramas no ofrecen descripción de puestos, lo que muestran son los títulos de las posiciones y la "cadena de mando" desde la cúspide hasta los niveles más bajos de la empresa Dessler (1998:85). En base a los resultados de la investigación, se confirmó que el organigrama actual del hospital no clarifica las líneas de autoridad.

El manual de puestos y funciones es un estudio sistemático integral y periódico que tiene como propósito solucionar y dejar plasmadas las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los diferentes cargos que integra una empresa. El objetivo de la descripción de perfiles laborales es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la empresa, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo. Esto representa la posibilidad de saber en todo momento y con detalle cuales son las obligaciones y características de cada perfil laboral.

Con este instructivo se pretende mejorar los procesos y procedimientos de trabajo reorganizar la estructura laboral de la empresa para una mayor efectividad de cada uno de los que laboran en la empresa. Dessler (2001).

Para Robbins y Coutler (2005:234) “Describe el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. La departamentalización funcional agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas.

La elaboración de un manual de puestos y funciones es una valiosa aportación para los subordinados, son documentos que contiene información valiosa y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Chiavenato (2000: 339).

Con los resultados obtenidos en la presente investigación, confrontados con la teoría, se llegó a concluir que es necesaria la implementación de un manual de puestos y funciones dirigido para el personal que labora en el hospital. Su importancia radica en que el personal conozca la parte del trabajo que le corresponde, de esa forma realizará sus actividades efectivamente, además de trabajar en equipo si conoce la relación entre si de sus funciones; permitiendo eliminar con ello la duplicidad de funciones, confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades; y para poder tener líneas de comunicación que sirvan de apoyo en la toma de decisiones.

Capítulo 6

Resultados de la investigación

Los resultados fueron obtenidos mediante un cuestionario dirigido al Director (médico) del Hospital San Sebastián, S.A. y se muestran en los cuadros siguientes:

Tabla No. 1

Existencia de manual de puestos y funciones

Opción	Respuesta
SÍ	
NO	X

Fuente: Director del hospital

El director indica que en el hospital carecen de un documento que sirva de guía donde se especifiquen las actividades de cada puesto de trabajo.

Tabla No. 2

Generar cambios en áreas de trabajo

Opción	Respuesta
SÍ	X
NO	

Fuente: Director del hospital

Según expresa el director, un manual de puestos y funciones sería una excelente herramienta para que el personal realizara sus labores de una forma clara y ordenada.

Tabla No. 3

Lograr las metas establecidas

Opción	Respuesta
SÍ	X
NO	

Fuente: Director del hospital

El director manifiesta que el manual mejoraría el control de las funciones de los colaboradores, ya que contribuiría a lograr las metas creadas para cada puesto de trabajo.

Cédula No. 1

Pregunta 4. ¿Cada cuánto considera que se debe actualizar un manual de puestos y funciones?

El Director manifestó que considera se debe actualizar cada 2 años.

Fuente: Director del hospital

Cédula No. 2

Pregunta 5. ¿Naturaleza del puesto?

Es la persona que tiene a su cargo la dirección del hospital, es el enlace directo ente los colaboradores y socios.

Fuente: Director del hospital

Tabla No. 4

Responsabilidad en bienes

Opción	Respuesta
SÍ	X
NO	

Fuente: Director del hospital

El entrevistado señaló que tiene responsabilidad en recursos monetarios, materiales, mobiliario y equipo, para desempeñar sus labores. También indica que es su responsabilidad velar por el adecuado funcionamiento del hospital.

Cédula No. 3

Pregunta 7. ¿Indique las funciones relación interna y externa que realiza dentro de su puesto de trabajo?

Funciones que desempeña: Cumplir y velar por el cumplimiento y disposiciones de los socios, establecer planes de actividades anuales, crear políticas de atención de salud dentro del hospital, establecer procesos que contribuyan a mejorar la atención de los servicios médicos, proponer y propiciar la implementación de programas de actualización médica, entre otros.

Relación de trabajo interna: Tiene relación estrecha con la junta directiva, administrador y médicos socios.

Fuente: Director del hospital

Cédula No. 4

Pregunta 8. Indique los requisitos mínimos que se necesitan para ocupar el puesto de trabajo que tiene actualmente.

Ser médico profesional y socio activo del hospital

Fuente: Director del hospital

Los resultados que a continuación se presentan, fueron obtenidos mediante un cuestionario dirigido al Administrador del Hospital San Sebastián, S.A. y se muestran en los cuadros siguientes:

Tabla No. 1
Existencia manual de puestos y funciones

Opción	Respuesta
SÍ	
NO	X

Fuente: Administrador del hospital

El administrador indica que en el hospital carecen de un manual de puestos y funciones, que sirva de guía para realizar las funciones de cada puesto de trabajo.

Tabla No. 2
Generación de cambios en áreas de trabajo

Opción	Respuesta
SÍ	X
NO	

Fuente: Administrador del hospital

Expresa el administrador que el manual de puestos y funciones contribuiría para que el personal realice sus funciones en forma ordenada, porque aprovecharían más el tiempo, conociendo cada uno la parte que le corresponde realizar y para tener claras las relaciones de trabajo.

Tabla No. 3

Lograr las metas establecidas

Opción	Respuesta
SÍ	X
NO	

Fuente: Administrador del hospital

El entrevistado indica que el manual mejoraría el control de las funciones de los colaboradores, pues contribuiría en facilitar la supervisión, para lograr las metas establecidas para cada puesto de trabajo.

Cédula No. 1

Pregunta 4. ¿Cada cuánto considera que se debe actualizar un manual de puestos y funciones?

Respuesta: El administrador indicó que considera que se deben actualizar cada 2 años.

Fuente: Administrador del hospital

Cédula No. 2

Pregunta 5. ¿Naturaleza del puesto?

Es de carácter administrativo que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y financieros para su optimización.

Fuente: Administrador del hospital

Tabla No. 4

Responsabilidad en bienes

Opción	Respuesta
SÍ	X
NO	

Fuente: Administrador del hospital

El administrador manifiesta que tiene responsabilidad en recursos monetarios, materiales, mobiliario y equipo, para desempeñar sus labores.

Cédula No.3

Pregunta 7. Indique el esfuerzo que se requiere para el desarrollo de su puesto de trabajo, con relación a:

Mental y/o Visual: En lo visual tiene que pasar frente a la computadora, no es mayor el esfuerzo, es más el trabajo administrativo.

Físico: Caminar de una lado a otro y pasar mucho tiempo sentado.

Fuente: Administrador del hospital

Cédula No. 4

Pregunta 8. ¿Indique las funciones relación interna y externa que realiza dentro de su puesto de trabajo?

Funciones que desempeña: Verificar la ejecución de las actividades, realizar un control del uso racional y adecuado de los recursos existentes, elaborar planes de actividades, administrar recurso humanos y materiales, informes mensuales de ingresos y egresos, cobros y pagos de honorarios, elaboración de planillas IGSS, conciliaciones bancarias, depósito a proveedores, trámites requeridos

Relación de trabajo interna: Tiene relación estrecha con el directo/presidente junta directiva, médicos socios, secretaria y con la contadora.

Fuente: Administrador del hospital

Cédula No. 5

Pregunta 9. Indique los requisitos mínimos que se necesitan para ocupar el puesto de trabajo que tiene actualmente.

Cierre de pensum en administración de empresas o ciencias económicas, experiencia laboral de 2 años en puesto similar, habilidades y destrezas sobre recurso humano, responsabilidad, legislación, numéricas, sobre paquetes de computación.

Fuente: Administrador del hospital

Cédula No. 6

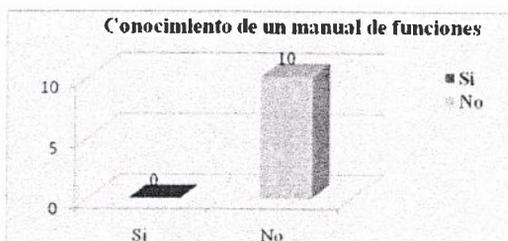
Pregunta 10. Conocimientos necesarios para el desempeño de su trabajo.

Manejar paquetes computacionales de software, Windows y office, conocimientos contables.

Fuente: Administrador del hospital

Los siguientes resultados fueron obtenidos mediante un cuestionario dirigido a los colaboradores del Hospital San Sebastián, S.A., (contadora, secretaria, encargada de farmacia, jefa de enfermería, enfermera auxiliar, encargado de mantenimiento, encargada de limpieza, encargada de lavandería, piloto y guardián).

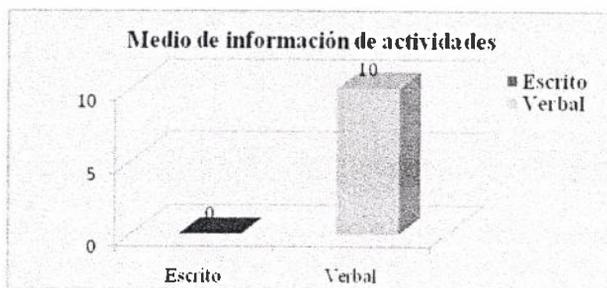
Gráfica No 1



Fuente: Elaboración propia

La totalidad de los colaboradores encuestados en el hospital desconocen la existencia de un manual de funciones.

Gráfica No. 2

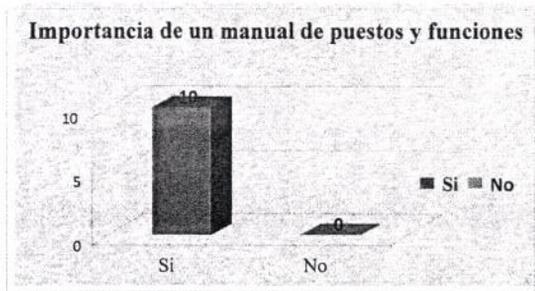


Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores encuestados expresaron que las funciones en el hospital se las dan a conocer de forma verbal, únicamente cuando comienzan a laborar dentro del mismo.



Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores consideran que es importante que en el hospital se cuente con un manual de puestos y funciones, como una herramienta de apoyo para evitar la duplicidad y sobrecarga de trabajo.

Cédula No. 1

Pregunta 4 ¿Cuáles son las funciones que desempeña?

-Respuesta Contadora: Realizar cuentas de cobro a pacientes, elaborar estados financieros, realizar movimientos bancarios, atender el teléfono, recepción y archivar documentos.

-Respuesta Secretaria: Encargada de verificar los seguros de los pacientes, contestar el teléfono, archivar documentos, recepción, otras asignadas por el administrador.

- Respuesta Encargada de farmacia: Es la persona encargada del abastecimiento de medicamentos, compra, entrega a sala de operaciones y venta a pacientes.

-Respuesta Piloto: Es la persona encargada de trasladar a los pacientes.

-Respuesta Encargada de limpieza: Es la persona encargada de mantener las

instalaciones del hospital limpias, además de llevar y traer mensajes.

-Respuesta Encargada de lavandería: Es quien se encarga de lavar la ropa de cama y la que utilizan los médicos en las intervenciones quirúrgicas.

-Respuesta Encargado de mantenimiento: Es la persona encargada de dar mantenimiento y reparación del edificio del hospital, así como del mobiliario y equipo con que se cuenta.

-Respuesta Jefa de enfermería: Brindar atención adecuada y oportuna a los pacientes que requieran los servicios que presta el hospital.

-Respuesta Enfermera auxiliar: Atención directa a pacientes, proveer de material y equipo la sala de emergencias, velar porque se brinde una excelente atención al paciente, velar por el orden y limpieza del hospital.

-Respuesta Guardián: Vigilar el ingreso a las instalaciones de personas debidamente autorizadas.

Fuente: Colaboradores hospital

Cédula No. 2

Pregunta 5 ¿Indique los requisitos mínimos que se necesitan requerir al personal de nuevo ingreso para ocupar el puesto de trabajo que usted tiene a su cargo?

Respuesta Contadora: Perito contador, con 2 años de experiencia en puesto similar, manejo de Excel.

-Respuesta Secretaria: Estudios a nivel diversificado. Experiencia mínima de 1 año, buenas relaciones humanas.

- Respuesta Encargada de farmacia: Estudios a nivel diversificado, conocimiento en programa elaborado Medmax para control de medicamento, experiencia mínima de 2 años en puesto similar.

-Respuesta Piloto: Educación a nivel de básico, ser un buen conductor muy responsable. Experiencia mínima de 3 años.

-Respuesta Encargada de limpieza: Educación Básica.

-Respuesta Encargada de lavandería: Educación primaria, habilidad para manejar equipo de lavandería.

-Respuesta Encargado de mantenimiento: Educación diversificada, conocimiento reparaciones eléctricas y de fontanería, etc.

-Respuesta Jefa de enfermería: Ser enfermera graduada, buenas relaciones humanas.

-Respuesta Enfermera auxiliar: Enfermera graduada, experiencia mínima de 2 años, buenas relaciones humanas, conocimientos en primeros auxilios, tratamientos vía oral, intramuscular y venosa.

-Respuesta Guardián: Nivel básico, experiencia mínima de 2 años, sin vicios, honesto, buenas relaciones humanas, puntual, discreto.

Base: Colaboradores hospital

Cédula No. 3

Pregunta 6 Indique el esfuerzo que se requiere para el desarrollo de su puesto de trabajo, con relación a:

Mental y/o Visual, Físico

-Respuesta Contadora: Habilidad para manejo de dinero, toma de decisiones, pasar frente a la computadora, subir y bajar rampa.

-Respuesta Secretaria: Pasar frente a la computadora por mucho tiempo, estar caminando de un lado a otro, permanecer sentada por mucho tiempo.

- Respuesta Encargada de farmacia: Recordar el nombre de medicamento, estar caminando de un lado a otro, cargar cajas de medicamento.

-Respuesta Piloto: Ser un conductor atento y responsable, tener buena visión.

-Respuesta Encargada de limpieza: Caminar por todo el hospital.

-Respuesta Encargada de lavandería: Levantar canastas de ropa, pasar mucho tiempo en una misma postura.

-Respuesta Encargado de mantenimiento: Levantar cosas pesadas, tener habilidad mental para cualquier problema que se presente en el mobiliario y equipo.

-Respuesta Jefa de enfermería: Caminar de un lado a otro, algunas veces pasar mucho tiempo en una misma posición.

-Respuesta Enfermera auxiliar: Bajar y subir la rampa.

-Respuesta Guardián: Mental y visual, estar sentado mucho tiempo, bajar y subir la rampa.

Fuente: Colaboradores hospital

Capítulo 7

Conclusiones

- En el Hospital San Sebastián, S.A. no existe un manual de puestos y funciones, únicamente se les informa de sus asignaciones a los empleados de forma verbal, en el momento de ingresar a laborar. Es necesario el conocimiento adecuado de un manual para el desarrollo eficiente y eficaz de las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo.
- Al no encontrarse definidas las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, por un instrumento que sirva de guía para transmitir las al personal que labora en el hospital, se dificulta lograr claridad y orden, para que se obtengan las metas requeridas por cada uno de los puestos.
- El organigrama existente no se adecúa con la estructura organizacional actual del hospital, pues no muestra las interrelaciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.
- El director, administrador y los colaboradores carecen de un documento escrito que contenga los requisitos mínimos necesarios que debe llenar una persona para ocupar un puesto de trabajo dentro del hospital.
- Debido a que en el hospital no existe un documento de guía para el personal, la elaboración de un manual de puestos y funciones es un aporte de gran beneficio para los colaboradores actuales, así como para dar inducción a los de nuevo ingreso, siendo una herramienta de gran ayuda en cuanto al conocimiento de sus asignaciones y especificaciones de las actividades a realizar para el logro de los objetivos de cada puesto de trabajo y, asimismo los del hospital.

Capítulo 8

Propuesta

A pesar de los logros obtenidos en el Hospital San Sebastián, S.A., se reflejó mediante encuestas, entrevistas, la observación directa para recopilación de información, la necesidad de compilar un manual de funciones en donde se establezcan las funciones, responsabilidades, líneas de jerarquía, habilidades y destrezas en cada puesto de trabajo para lograr una mejor organización en sus tareas cotidianas.

8.1 Producto a entregar

Luego de realizadas las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la empresa, la elaboración de un “Manual de puestos y funciones para el Hospital San Sebastián, S.A.”

8.2 Objetivos

8.2.1 General

Elaborar un manual de puestos y funciones que contenga las actividades de cada puesto de trabajo en el Hospital San Sebastián S.A. de Chiquimula.

8.2.2 Especificos

- Identificar las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos en el Hospital San Sebastián, S.A.
- Establecer los niveles jerárquicos y elaborar organigrama según la estructura organizacional actual del hospital.
- Determinar los requisitos mínimos del puesto, intelectuales, experiencia, habilidades y destrezas.

8.3 Viabilidad del proyecto

- Recursos humanos

El administrador del hospital, es el responsable de la ejecución del manual; además de contar con el apoyo de una persona experta en el tema de recursos humanos, para socializar el manual con el resto del personal.

- Recursos materiales

Para implementar ésta propuesta del manual de puestos y funciones se necesitarán de útiles de oficina: Hojas de papel bond tamaño carta de 80grms., tintas (color y negra) para impresora, equipo de cómputo y encuadernado del manual.

- Recursos físicos

Para la presentación de cada una de las funciones y perfil de puestos que ocupan el director, administrador y los empleados, lo puede realizar en las instalaciones del hospital.

- Recursos financieros

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

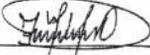
Costo beneficio de la propuesta

DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN DEL GASTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (Q)	TOTAL (Q)
Experto en presentaciones de temas de recursos humanos de INTECAP	Contratación de especialista para dar a conocer la implementación del manual de puestos y funciones	37	Q.40.00	1,480.00
Tubos de tóner	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	2	250.00	500.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	35.00	35.00
Encuadernado	Encuadernación del manual	2	20.00	40.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán el manual de puestos	62	0.25	14.50
Imprevistos	Por cualquier incremento en los costos anteriormente descritos		200.00	200.00
TOTAL				2,269.50

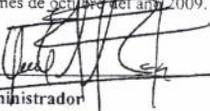
Observación: Los costos se obtuvieron por medio de cotizaciones.

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Chiquimula, a 31 días del mes de octubre del año 2009.

(f) 

Zulli Samara Ortega Osorio
Consultora
Universidad Panamericana de Guatemala
/Extensión Chiquimula

(f) 

Administrador
Hospital San Sebastián, S.A
Chiquimula

Capítulo 9

Fuentes de Consultas

Chiavenato, I. Administración de recursos humanos, (5ª Edición), México DF, Editorial McGraw Hill, año 2000.

Chiavenato, I. Iniciación a la organización y el control. México DF, Editorial McGrawHill, año 2000.

Dessler, G. Administración de personal. (4ta Edición), México DF, Editorial Prentice Hall, año 1991.

Koontz, H. y Weihrich, H. Administración: una perspectiva global. (11a. Edición) México DF, Editorial McGraw Hill, año 1998.

Luthans, F. Introducción a la administración: un enfoque de contingencias. (1ra. Edición) México, Editorial McGraw Hill, año 1980.

Robbins, S. y Coulter, M. Administración, (8ª. Edición), México DF, Editorial Pearson Educación, año 2005.

Stoner A. Freeman, R. Edgard y Gilbeth Jr., Daniel R. Administración, (6ta. Edición), año 1996.

Universidad Panamericana (2006) Manual de estilo de trabajos académicos, Instituto de Investigaciones Sociales, Guatemala.

Werther Jr. W. y Keth D. Administración de personal y recursos humanos, (4ta. Edición), año 1993.

Capítulo 10

Cronograma de trabajo

Año	2009																	
Meses	Julio		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
ACTIVIDADES	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contacto inicial (visita a la empresa)																		
-Antecedentes																		
-Visión																		
-Misión																		
-Objetivos																		
-Políticas																		
-Organigrama																		
Elaboración de instrumentación																		
Recopilación de la información																		
Análisis de la información																		
Diagnóstico de la empresa (FODA)																		
Presentación de resultados																		
Introducción, marco teórico																		
Planteamiento del problema																		
Metodología y aporte																		
Referencias bibliográficas																		
Complementación del anteproyecto																		
Revisión de la información																		
Primera presentación del anteproyecto																		
Versión final del anteproyecto																		

Año	2009				2010																							
	Meses				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo							
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
Entrega de correcciones																												
Recolección de la información																												
Elaboración de resultados y análisis																												
Presentación de resultados																												
Presentación de resultados																												
Propuesta																												
Conclusiones																												
Entrega a revisor																												
Correcciones																												
Entrega de revisores a decano																												
Examen privado de graduación																												

Fuente: Elaboración propia

ANEXOS

Anexo 1

Evaluación integral

a) Contacto inicial

- Antecedentes:

En el año 1999, un grupo de médicos observaron la necesidad del departamento de Chiquimula, que no contaba con un lugar en el cual las personas con quebrantos de salud asistieran para que se les atendieran sus enfermedades de una forma profesional y a un módico costo, por lo que, galenos de distintas especialidades decidieron asociarse, cada uno de ellos realizó una aportación monetaria.

Fue así, como para el año 2000, luego de varias reuniones por parte de los interesados, abre las puertas al público el Hospital Privado San Sebastián, S.A.

- Naturaleza:

Lo que se pretendía con la creación de ésta nueva organización era reunir en un solo lugar a varios especialistas para brindar a la población chiquimulteca y la región en general una atención especial y personalizada, sin tener la necesidad de viajar a la ciudad capital.

- Los servicios que presta el hospital son los siguientes:

- Laboratorio
- Rayos X
- Servicio de ambulancia
- Cirugías y video cirugía
- Hospitalización
- Medicina general.

Con las especialidades en:

- Ginecología y obstetricia
- Pediatría
- Anestesiología

- Medicina interna
- Traumatología y ortopedia
- Urología
- Químico biólogo

Otros servicios:

- Endoscopia digestiva y video endoscopia
- Colonoscopias
- Ultrasonidos

También, presta el servicio de médico residente (disponibilidad de medico las 24 hrs. del día), colocando a este centro a la vanguardia de servicio en la región oriental. Es el único centro asistencial privado que tiene relación directa con las más importantes aseguradoras del país, por medio del reclamo de gastos médicos por pago directo, siendo este otro servicio más, dirigido específicamente a aquellas personas que cuentan con la disponibilidad de un seguro, especialmente si son miembros activos de las siguientes compañías:

- Seguros G & T
- Seguros de Occidente
- Seguros El Roble
- Seguros Cigna (Aseguradora Mundial)
- Aseguradora General

En sus instalaciones cuenta con trece camas, de las cuales cuatro son habitaciones privadas y el resto semi-privadas, sala de partos, sala de recién nacidos, fototerapia, incubadoras, sala de operaciones, sala de emergencias, farmacia la cual provee de medicamentos a los pacientes hospitalizados y en algunos casos a pacientes con tratamiento ambulatorio.

- **Visión:**

“Ser uno de los mejores hospitales de la región y el país, proporcionando atención médica curativa y preventiva, siempre a la vanguardia de la medicina, brindando la mejor atención médica, consolidándose bajo la estructura de una empresa competitiva”.

- **Misión:**

“Ofrecer experiencia, seguridad y confianza, contribuyendo al goce de buena salud a la población de la región nororiental, proporcionando personal capacitado, atención especializada y medicamentos de calidad para su pronta recuperación, brindando excelencia e innovación constante de los servicios, adquiriendo equipo moderno para enfrentar las enfermedades que afectan a la población en general, llenando las expectativas de los clientes en cuanto a experiencia precios y servicios”.

- **Objetivo general:**

Que los pacientes hagan uso de los servicios médicos y hospitalarios, con el compromiso y responsabilidad de brindar una excelente atención, para el tratamiento de las enfermedades que los aquejan.

- **Objetivos específicos:**

- ✓ Brindar al paciente la mejor atención, por medio de la unificación eficaz y eficiente del personal médico, operario y administrativo especializado.
- ✓ Dar a los pacientes la atención oportuna necesaria y especializada, con el fin de evitar la pérdida de sus vidas.
- ✓ Lograr la maximización de las utilidades reduciendo los costos, siempre velando por los intereses del hospital.

- **Políticas:**

- **De compra:**

- ✓ Se compra lo necesario cada mes.
- ✓ Las compras no previstas se harán atendiendo solicitud formal.

- De pago de honorarios:
 - ✓ Los honorarios no se pagan de forma anticipada.
 - ✓ El pago de honorarios lo puede hacer únicamente el administrador.
 - ✓ El pago de honorarios se realiza únicamente en horas de oficina.
- De cobro a pacientes:
 - ✓ El cobro será estrictamente en efectivo, sólo en caso de autorización formal de médico tratante, que fungirá como responsable se aceptará cheque.
 - ✓ Si el paciente no cancela en su totalidad, y luego de agotar todos los medios de cobro, el médico tratante será quien tendrá que cubrir los gastos hospitalarios y honorarios médicos ajenos.

- Marco legal:

En el año 1999 fue fundado y constituido como una organización de servicios médicos hospitalarios, mediante la escritura pública número 643 con fecha 17/12/1999, desde la fundación se ha trabajado bajo las condiciones establecidas por las leyes de Guatemala, desempeñando actividades bajo un marco lícito.

Posee patente de comercio de sociedad número 83243, libro número 136, folio número 461, fue inscrita definitivamente el año 2000 goza de la autorización del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, según Registro Sanitario número 10-20-2001, con fecha de vencimiento en el año 2015, además tiene la autorización de compra, venta y consumo de medicamentos cuyo uso debe de ser regulado por este ministerio. El representante legal es un médico y cirujano con acta de nombramiento debidamente registrada en el Registro Mercantil, según expediente registro número 264636, folio 614 del libro de auxiliares de comercio número 191, tiene vigencia hasta el 2015.

- Tiempo de funcionamiento:

El hospital abrió sus puertas en el año 2000, por lo que tiene ya diez años de funcionamiento, lo que demuestra que es una empresa sólida y con experiencia, que cuenta con la confianza

del público, gracias a la calidad del servicio que ofrecen y, que ha mantenido los precios dentro de un nivel accesible a las personas de recursos limitados.

- Recurso humano:

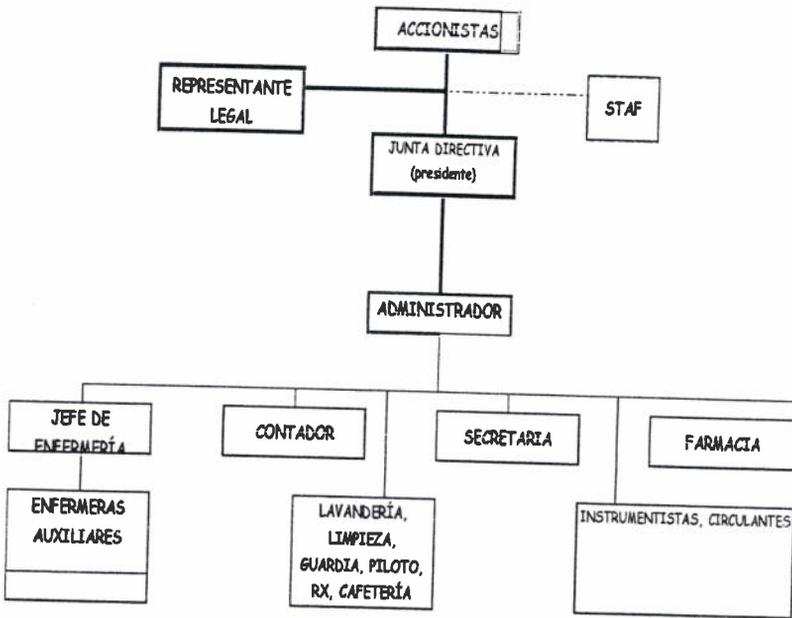
El recurso humano del hospital está conformado de la siguiente manera:

Cuadro No. 1

	CARGO	TOTAL
Personal Administrativo	○ Director (medico)	1
	○ Administrador	1
	○ Secretaria	1
	○ Contadora	1
	○ Farmacia	1
Personal Médico y de Enfermería	○ Médicos	14
	○ Jefa de enfermería	1
	○ Enfermeras auxiliares	12
Personal de Servicio	○ Encargado de mantenimiento	1
	○ Encargada de limpieza	1
	○ Encargada de lavandería	1
	○ Piloto ambulancia	1
	○ Guardián	1
TOTAL		37

Fuente: Administrador del hospital

■ Estructura organizacional, Hospital San Sebastián, S.A.



Fuente: Hospital San Sebastián, S.A.

b) Instrumentación

Los instrumentos utilizados para la recopilación de la información se presentan a continuación:



GUIA DE ENTREVISTA UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS -ACA- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EXTENSION CHIQUIMULA

Entrevista dirigida al administrador del hospital San Sebastián, S.A.

Objetivo: Recabar información relacionada con las fases del proceso administrativo en el hospital, con el fin de establecer su situación actual y poder contribuir a su adecuado funcionamiento, por lo que se le solicita puntualidad en sus respuestas. La información proporcionada será únicamente empleada para realizar recomendaciones y será estrictamente confidencial.

I. Información general:

Fecha: _____

Tiempo de laborar en el hospital: _____

Tiempo de desempeñar el puesto: _____

Profesión: _____

II. Información específica:

1) ¿Conoce la visión del hospital?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue afirmativa, describala: _____

2) ¿Considera importante tener la visión en un lugar visible para que todos la conozcan?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

3) ¿Conoce la misión del hospital?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue afirmativa, describala: _____

4) ¿Considera importante tener la misión en un lugar visible para que todos la conozcan?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

5) ¿Conoce los objetivos que pretende alcanzar el hospital?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue afirmativa, descríbalos: _____

6) ¿Considera los objetivos son alcanzables, de acuerdo a los recursos (materiales, humanos, financieros, tecnológicos y de la información), disponibles con que cuenta el hospital?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

7) ¿Considera los objetivos contribuyen directamente con la misión?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

8) ¿Existen políticas dentro del hospital?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue afirmativa, descríbalas: _____

9) Si su respuesta anterior fue afirmativa: ¿Considera que son flexibles las políticas para adecuarse a cambios?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

10) ¿Realizan presupuestos dentro del hospital?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

¿Cuáles? _____

11) Si su respuesta anterior fue afirmativa: ¿El presupuesto asignado es suficiente para contribuir al logro de sus objetivos?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

12) Se respetan los grados de autoridad y responsabilidad expresados en el organigrama?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

13) ¿Le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

14) ¿Delega autoridad sin perder el control e integridad de la actividad que dirige?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

15) ¿Considera existen funciones que originan duplicidad de las mismas?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

16) ¿Conocen las personas que laboran en el hospital sus funciones y obligaciones a desempeñar?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

17) ¿De qué manera se les dan a conocer sus funciones y obligaciones a cada persona que labora en el hospital?

Verbal _____

Escrita _____

Otras (especifique) _____

18) ¿Existe dentro del hospital un documento de guía donde se especifican las funciones que debe desempeñar, así como las líneas de autoridad?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

19) Si su respuesta anterior fue negativa ¿Considera usted que es necesario que exista un documento que sirva de guía para especificar sus responsabilidades dentro del hospital para evitar así duplicidad y sobrecarga de trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

20) ¿Maneja una agenda para el logro de sus actividades?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

21) Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cada cuánto la realiza?

Semanal _____

Quincenal _____

Mensual _____

Otros (especifique) _____

22) ¿Logra motivar a sus subordinados para el desempeño efectivo de su trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

23) ¿Qué tipo de motivación reciben en el hospital para el desempeño de su trabajo?

Monetarios:

a. Bonificación _____

b. Horas Extras _____

c. Otros (especifique) _____

No monetarios:

Moral (reconocimientos) _____

Seguro médico _____

Otros (especifique) _____

24) ¿Promueve relaciones efectivas con sus subordinados y vela para que estas se fortalezcan constantemente?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

25) ¿Escucha las inquietudes e ideas de sus subordinados mostrando sensibilidad ante las opiniones?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

26) ¿Qué tipo de liderazgo maneja usted?

Democrático _____

Autocrático _____

Liberal _____

27) ¿Su liderazgo es flexible y responde a cambios?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

28) ¿Cuáles son los medios que utilizan para trasladar indicaciones a los empleados en el hospital?

Oral _____

Carta _____

Memorándum _____

Otros especifique _____

29) ¿Considera que son adecuados medios de comunicación que se utilizan en el hospital?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

30) ¿Es supervisado constantemente en la ejecución de su trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

31) Si respuesta anterior es afirmativa, ¿especifique quién lo supervisa?

32) ¿Poseen sistemas de control en el hospital para medir el desempeño de las actividades que se realizan?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

33) Si su respuesta fue afirmativa, ¿Especifique cuáles?

34) ¿En el proceso de control establece estándares reales que garanticen la verificación exacta y objetiva del cumplimiento de los objetivos propuestos?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

35) ¿Los estándares de control establecidos, son eficaces y comprendidos por los subordinados?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

36) ¿Evalúan el desempeño del personal con criterios basados en los resultados obtenidos por estos?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

37) ¿Cómo valora la calidad de control en el cumplimiento de las tareas principales de su trabajo y las de sus subordinados?

Insatisfactorio _____

Necesidad de mejoras _____

Muy competente _____

38) ¿Cuenta con un sistema de información eficiente para el desarrollo de su trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

39) ¿Tiene conocimiento que el control exige de acciones de planeación, organización y dirección?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

40) ¿Existe el establecimiento de medidas correctivas necesarias, con el fin de dar solución a los obstáculos que impiden el logro de los objetivos?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____



CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

-ACA- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXTENSION CHIQUIMULA

Cuestionario dirigido al personal del hospital San Sebastián, S.A.

Objetivo: Recabar información relacionada con las fases del proceso administrativo en el hospital, con el fin de establecer su situación actual y poder contribuir a su adecuado funcionamiento, por lo que se le solicita puntualidad en sus respuestas. La información proporcionada será únicamente empleada para realizar recomendaciones y será estrictamente confidencial.

I. Información general:

Fecha: _____

Tiempo de laborar en el hospital: _____

Tiempo de desempeñar el puesto: _____

Profesión: _____

II. Información específica:

1) ¿Conoce la visión del hospital?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue afirmativa, descríbala: _____

2) ¿Considera importante tener la visión en un lugar visible para que todos la conozcan?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

3) ¿Conoce la misión del hospital?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue afirmativa, describala: _____

4) ¿Considera importante tener la misión en un lugar visible para que todos la conozcan?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

5) ¿Conoce los objetivos que pretende alcanzar el hospital?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

Si su respuesta fue afirmativa, descríbalos: _____

6) ¿Se respetan los grados de autoridad y responsabilidad, de acuerdo al organigrama?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

7) ¿Le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

8) ¿Considera existen funciones que originan duplicidad de las mismas?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

9) ¿Conoce sus funciones y obligaciones a desempeñar dentro del hospital?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

10) ¿Existe dentro del hospital un documento de guía donde se especifican las funciones que debe desempeñar, así como las líneas de autoridad?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

11) Si su respuesta anterior fue negativa ¿Considera usted que es necesario que exista un documento que sirva de guía para especificar sus responsabilidades dentro del hospital?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

12) ¿Maneja una agenda para el logro de sus actividades?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

13) Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cada cuanto la realiza?

Semanal _____

Quincenal _____

Mensual _____

Otros (especifique) _____

14) ¿Qué tipo de motivación recibe para el desempeño de su trabajo?

- | | | | |
|------------------------|-------|-------------------------|-------|
| <u>Monetarios:</u> | | <u>No monetarios:</u> | |
| a. Bonificación | _____ | Moral (reconocimientos) | _____ |
| b. Horas Extras | _____ | Seguro médico | _____ |
| c. Otros (especifique) | _____ | Otros (especifique) | _____ |

15) ¿De qué manera se les dan a conocer sus funciones y obligaciones en el hospital?

- Verbal _____
Escrita _____
Otras (especifique) _____

16) ¿El ó los medios de comunicación que utilizan facilitan el cumplimiento de las actividades que realiza en forma eficaz?

- Si _____ No _____
¿Por qué? _____

17) ¿Es supervisada constantemente en la ejecución de su trabajo?

- Si _____ No _____
¿Por qué? _____

18) Si respuesta anterior fue afirmativa, ¿especifique quién la supervisa?

19) ¿Poseen sistemas de control en el hospital para medir el desempeño de las actividades que se realizan?

- Si _____ No _____
¿Por qué? _____

20) Si su respuesta fue afirmativa, ¿Especifique cuáles?

21) ¿Evalúan el desempeño de sus actividades con criterios basados en los resultados obtenidos por estos?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

22) ¿Cómo valora la calidad de control en el cumplimiento de las tareas principales de su trabajo?

Insatisfactorio _____

Necesidad de mejoras _____

Muy competente _____

23) ¿Cuenta con un sistema de información eficiente para el desarrollo de su trabajo?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

24) ¿Tiene conocimiento de la existencia de medidas correctivas necesarias, con el fin de dar solución a los obstáculos que impiden el logro de los objetivos?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

c) Análisis de la información:

- Los resultados que a continuación se presentan, fueron obtenidos por medio de una guía de entrevista y dirigida al administrador del hospital, la interpretación de los resultados es la siguiente:

Tabla 1
Visión, misión y objetivos del hospital

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1
Total	1

Base: Administrador del hospital

El administrador manifiesta desconocimiento de la visión, misión y objetivos, que es por falta de interés de su persona, lo que repercute para que el resto del personal tampoco las conozca. Considera importante colocarla en un lugar visible para que los trabajadores y las personas que visitan el hospital los conozcan.

Tabla 2
Existencia de políticas

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0
Total	1

Base: Administrador del hospital

El administrador indica que existen políticas de pagos, con cheque si la cantidad es mayor a Q 1000.00, las cuales si pueden ser flexibles, considerando la opinión de los socios directivos.

Tabla 3
Realización de presupuestos

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1
Total	1

Base: Administrador del hospital

Según el administrador, en el hospital no se elabora ningún presupuesto, para la asignación de los recursos, evitando determinar concretamente el grado de productividad y eficacia en la utilización de los mismos.

Tabla 4

Se respetan los grados de autoridad y responsabilidad expresados en el organigrama

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1
Total	1

Base: Administrador del hospital

Según lo muestra la tabla anterior, en el hospital no se respetan los grados de autoridad, especialmente por los médicos socios, quienes son demasiado autoritarios y no respetan las líneas jerárquicas del hospital.

Tabla 5

Realiza algunas actividades fuera de sus funciones

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0
Total	1

Base: Administrador del hospital

El administrador menciona que si le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones, como por ejemplo, el traslado de pacientes en ambulancia y cobros, entre otras actividades que no corresponden a su puesto.

Tabla 6
Delegación de autoridad

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0
Total	1

Base: Administrador del hospital

El administrador delega autoridad sin perder el control e integridad de la actividad que dirige.

Tabla 7
Duplicidad de sus funciones

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0
Total	1

Base: Administrador del hospital

Según el administrador si existe duplicidad de funciones, todo ello derivado de la gran cantidad de trabajo y el poco recurso humano para realizarlo.

Tabla 8

Conoce sus funciones y obligaciones a desempeñar dentro del hospital

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0
Total	1

Base: Administrador del hospital

El administrador conoce de manera verbal las obligaciones y funciones a desempeñar.

Tabla 9

Existe dentro del hospital un documento guía donde se especifiquen las funciones a desempeñar, así como las líneas de autoridad

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1
Total	1

Base: Administrador del hospital

Según él administrador no se ha generado un documento guía donde se especifiquen las funciones a desempeñar, así como las líneas de autoridad. Asimismo expresa la importancia y la necesidad para su administración de contar con dicho documento.

Tabla 10

Maneja una agenda para el logro de sus actividades

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0
Total	1

Base: Administrador del hospital

El administrador indica que maneja una agenda diaria para el logro de sus actividades, porque le minimiza tiempo, recursos y, le permite organizarse para saber qué es necesario e importante realizar prioritariamente.

Tabla 11

Logra motivar a sus subordinados para el desempeño efectivo de su trabajo

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0
Total	1

Base: Administrador del hospital

El administrador del hospital exterioriza que si logra motivar a sus subordinados para el desempeño efectivo de sus funciones, con el fin de obtener resultados óptimos.

Tabla 12

Promueve relaciones efectivas con sus subordinados y vela para que se fortalezcan

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0
Total	1

Base: Administrador del hospital

Según el administrador promueve y cultiva solidaridad, así como amistad, confianza y respeto mutuo, y, hacia la empresa.

Tabla 13

Escucha las inquietudes e ideas de sus subordinados mostrando sensibilidad ante sus opiniones

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0
Total	1

Base: Administrador del hospital

El administrador expresa que si escucha las inquietudes e ideas de sus subordinados puesto que, nadie es completamente sabio y que cada uno de ellos puede aportar ideas que beneficien una actividad dentro del hospital.

Tabla 14

Tipo de liderazgo que maneja

Respuesta	Cantidad
Democrático	1
Autocrático	0
Liberal	0

Base: Administrador del hospital

El resultado de la tabla expresa que él administrador maneja un tipo de liderazgo democrático. El cual es flexible y responde a cambios.

Tabla 15

Medios de comunicación que se utilizan

Respuesta	Cantidad
Oral	1
Carta	1
Memorándum	1

Base: Administrador del hospital

Dentro del hospital se utilizan los medios de comunicación oral, carta y memorándum, los cuales son adecuados, según informa el administrador.

Tabla 16

Es supervisado constantemente en la ejecución de su trabajo

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0
Total	1

Base: Administrador del hospital

El administrador manifiesta que es supervisado constantemente en la ejecución de su trabajo por los socios del hospital, quienes están pendientes de lo que se deja de hacer.

Tabla 17

Poseen sistemas de control en el hospital para medir el desempeño de las actividades que realizan

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	1
Total	1

Base: Administrador del hospital

Como lo indican los resultados de la tabla anterior, en el hospital no poseen sistemas de control para evaluar el desempeño de las actividades que realizan, lo que obstaculiza la implementación de medidas correctivas para el logro de los objetivos.

- Los resultados que se presentan a continuación, fueron obtenidos mediante un cuestionario dirigido al personal del hospital, la interpretación de los resultados es la siguiente:

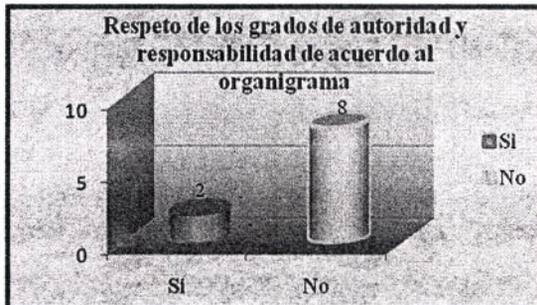
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra que la mayoría del personal del hospital desconoce la visión, misión y los objetivos del hospital. Además consideran importante colocarlos en un lugar visible para que todos tengan conocimiento de su existencia y trabajen para lograr alcanzarlos.

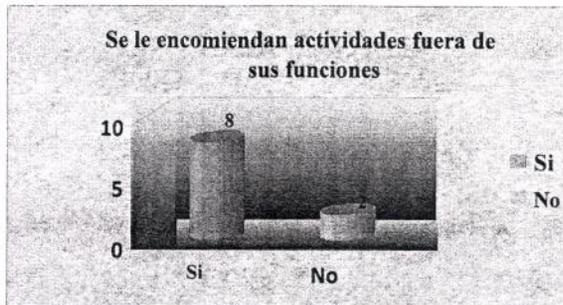
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia

El personal manifiesta, según lo expresado en la gráfica anterior, que no se respetan los grados de autoridad y responsabilidad plasmados en el organigrama.

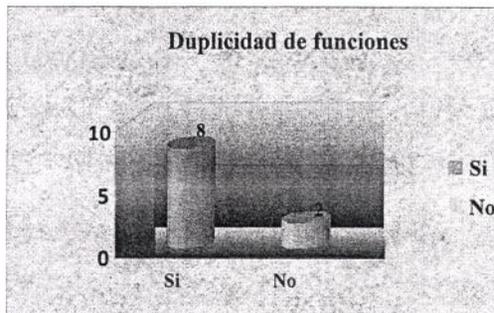
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia

Del personal 8 indicaron que si le son encomendadas algunas actividades fuera de sus funciones.

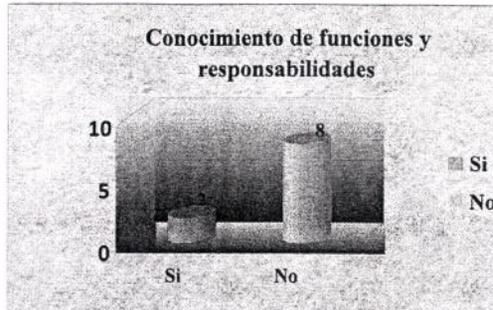
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia

El personal manifiesta que existe duplicidad de funciones, pues le son encomendadas tareas que no son acordes a su puesto de trabajo.

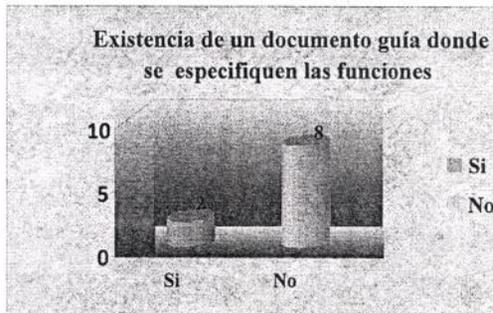
Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior muestra que 2 de las personas encuestadas tienen claro conocimiento de sus funciones y responsabilidades, mientras que 8 de ellas no los tienen.

Gráfica No. 6

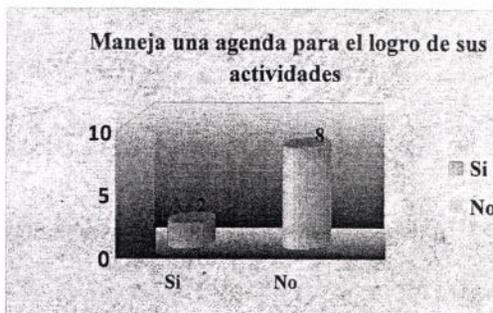


Fuente: Elaboración propia

Ocho de los colaboradores encuestados manifiestan que no existe en el hospital un documento guía donde se especifiquen las funciones que se deben desempeñar, así como las líneas de autoridad. También expresan la importancia de contar con dicho documento donde además se

especifiquen sus responsabilidades, para lograr agilizar las actividades de trabajo, evitando la duplicidad de tareas y sobrecarga.

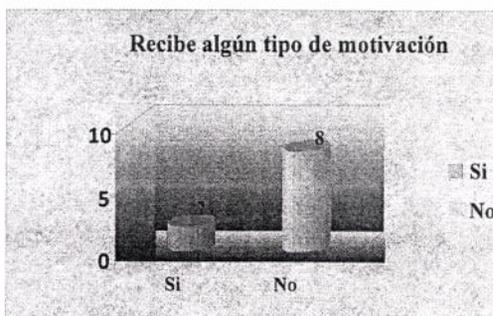
Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica anterior, en su mayoría los empleados manifiestan que no manejan una agenda para la realización de sus actividades.

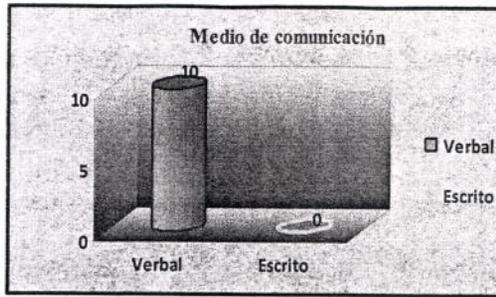
Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia

El personal expresa que no reciben ningún tipo de motivación, tales como reconocimiento moral, seguro médico, horas extras, entre otros, por el desempeño de su trabajo.

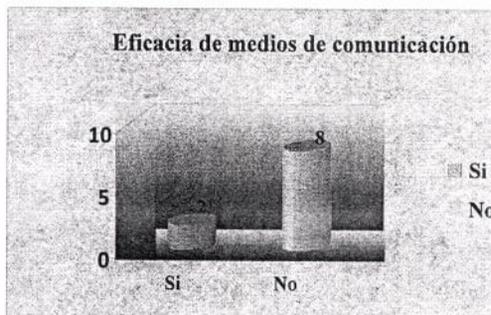
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra que el medio de comunicación que manejan en el hospital únicamente es verbal.

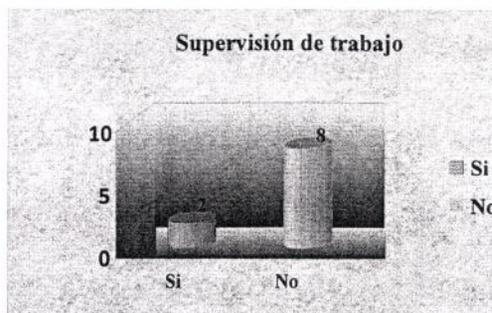
Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia

El personal del hospital indica en la gráfica anterior, que el medio de comunicación que utilizan en el hospital como lo expresa en la gráfica No. 9 es el verbal, por lo que no es muy eficaz para facilitar el cumplimiento de cada una de sus actividades.

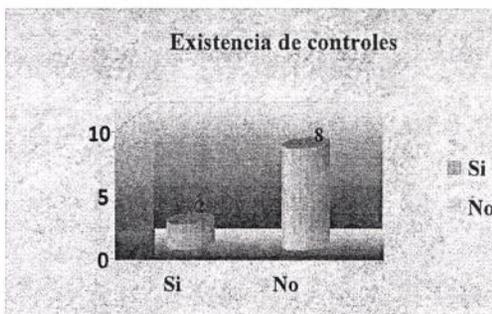
Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia

Del personal encuestado 2 personas indicaron que si se les supervisa en la ejecución de su trabajo, mientras que 8 dijeron que no se les supervisa.

Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica anterior, 8 de los colaboradores del hospital manifiestan que no existen sistemas de control para medir el desempeño de las actividades que realizan. La falta de un sistema de información eficiente para el desarrollo de su trabajo, evita la implementación de las medidas correctivas necesarias.

Anexo 2

Diagnóstico

➤ **Macro entorno**

Hospital San Sebastián, S.A., es una institución sólida y de prestigio en el oriente de Guatemala, que presta diversidad de especialidades médicas, busca la satisfacción de los pacientes que requieren de sus servicios.

Tomando en cuenta que la ciudad de Chiquimula se encuentra ubicada a 45km. del municipio Esquipulas, sede del Parlamento Centroamericano y Plan trífino (Guatemala, El Salvador y Honduras), un grupo de médicos entusiastas vieron la necesidad de contar con un lugar donde las personas recibieran atención médica a bajo costo y con diversidad de especialidades médicas. Un hospital privado que manifestara confianza en el plano de la salud, en donde la calidad del recurso humano y el equipo médico contribuyeran con la recuperación de las personas, sin necesidad de trasladarse a la capital del país, como sucedía frecuentemente en tiempos pasados.

➤ **Meso entorno**

El hospital tiene diez años de funcionamiento, lo que demuestra que es una institución sólida y con experiencia, que cuenta con la confianza del público, gracias a la calidad del servicio que ofrecen y, que han mantenido los precios dentro de un nivel accesible a las personas de recursos limitados. La jerarquía del hospital está conformada por: Accionistas, junta directiva, dirección, administración, enfermería y servicios generales.

A pesar de ser una empresa de éxito, existen factores dentro de la misma que provocan deficiencias en el área administrativa, que pueden poner en peligro la estabilidad del hospital, por tratarse de un pilar fundamental que contribuye a su funcionamiento. A continuación se realiza una exposición detallada de las fortalezas y debilidades (internas), así como de las oportunidades y amenazas (externas) del hospital.

➤ Análisis FODA del hospital:

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación mejoras.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, análisis FODA, se consideran los factores internos y externos que tienen impacto en las actividades del Hospital San Sebastián, S.A., ya que pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento su misión.

Las *fortalezas* y *debilidades* corresponden al ámbito interno del hospital, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles son las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus funciones. El aprovechamiento de las *oportunidades* y la previsión *amenazas* posibilita visualizar anticipadamente las situaciones que permitan reorientar el rumbo del hospital.

Cuadro No. 2

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
• POSITIVAS	<p>☛ FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestigio ✓ Está legalizada ✓ Personal especializado ✓ Equipo moderno especializado ✓ Diversidad de especialidades médicas ✓ Farmacia propia 	<p>☛ OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posicionamiento en el oriente del país ✓ Adecuadas negociaciones con los proveedores
• NEGATIVAS	<p>☛ DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad de funciones • El personal realiza funciones que no son acordes a su cargo • El organigrama no es claro • No se respetan los niveles jerárquicos • No existe un buen clima organizacional • No cuentan con un sistema de evaluación del desempeño • No cuentan con instalaciones propias 	<p>☛ AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Crisis económica

Fuente: Elaboración propia

Factores internos

- Fortalezas
- ✓ Prestigio

El hospital cuenta con la confianza del público debido a sus 10 años de existencia, durante los cuales ha ido creciendo constantemente, ofreciendo servicios de calidad y precios favorables.

- ✓ Está legalizada

Desde su fundación, el hospital ha trabajado bajo las condiciones establecidas por las leyes de Guatemala, desempeñando actividades bajo un marco lícito.

- ✓ Personal especializado

El recurso humano que labora en el hospital, está altamente calificado para el desarrollo de sus funciones.

- ✓ Equipo moderno especializado

El equipo médico con que cuenta es moderno y especializado, el cual se encuentra en óptimas condiciones, gracias a su buen uso y adecuado mantenimiento.

- ✓ Diversidad de especialidades médicas

Cuenta con diversidad de especialidades médicas: cirujanos, traumatólogos y ortopedistas, ginecólogos, pediatras, urología, entre otros. Ofrece también diversidad de servicios como: ultrasonidos, endoscopia, emergencia, cirugías y videocirugía, rayos X, colonoscopia, ultrasonidos.

- ✓ Farmacia propia

El hospital cuenta con farmacia propia, donde se ofrecen diversidad de medicamentos de alta calidad a precios accesibles para los pacientes y donde también se encuentran los productos hospitalarios que son difíciles de encontrar en otras farmacias.

- **Debilidades**

- Duplicidad de funciones

En el hospital existe duplicidad de las funciones que realiza el personal, debido a la falta de un manual de puestos y funciones, base para la planeación, organización, dirección y control, que ayude al adecuado funcionamiento dentro del hospital.

- El personal realiza funciones que no son acordes a su cargo

Debido a que el hospital no cuenta con un documento donde se especifiquen las funciones de cada puesto de trabajo, muchas veces el personal realiza actividades que no están acordes a su cargo, provocando sobrecarga de trabajo.

- El organigrama no es claro

No existe conocimiento por parte del personal del organigrama existente, el cual tampoco se adecúa con la estructura organizacional actual.

- No se respetan los niveles jerárquicos

No se respetan los niveles jerárquicos plasmados en el organigrama existente, situación que muchas veces causa molestias e interferencia en las funciones, principalmente en la toma de decisiones administrativas.

- No existe un buen clima organizacional

En el hospital se maneja un alto grado de tensión, siendo una de las causas principales la falta de una adecuada asignación y exceso de tareas, provocándoles agotamiento y falta de motivación. Otra de las causas es el trato autoritario de algunos médicos hacia el personal que labora en el hospital.

- No cuentan con un sistema de evaluación del desempeño

En el hospital no cuentan con un sistema de evaluación del desempeño de las actividades que realizan, un proceso esencial, que permita luego la puesta en marcha de medidas correctivas necesarias.

- No cuentan con instalaciones propias

El edificio donde actualmente se encuentra ubicado el hospital es arrendado.

Factores externos

- Oportunidades

✓ Posicionamiento en el oriente del país

El hospital San Sebastián, S.A., es ampliamente reconocido en la región del oriente, pues goza de gran prestigio en la rama de la salud, por su excelente servicio.

✓ Adecuadas negociaciones con los proveedores

Entre los proveedores y el hospital, existen adecuadas relaciones de negocios, en gran medida por su prestigio y cumplimiento en sus pagos.

- Amenazas
- Competencia

Existen en la región algunos centros hospitalarios de renombre, que son competencia directa con el hospital San Sebastián, S.A., lo que provoca que pierda un poco de mercado; sin dejar de mencionar otros centros privados hospitalarios que ya están abriendo sus puertas en el departamento.

- Crisis económica

La crisis económica global que actualmente se atraviesa, hace que las personas no tengan suficiente dinero para tener acceso a servicios de salud en un hospital privado.

d) Implicaciones de los hallazgos

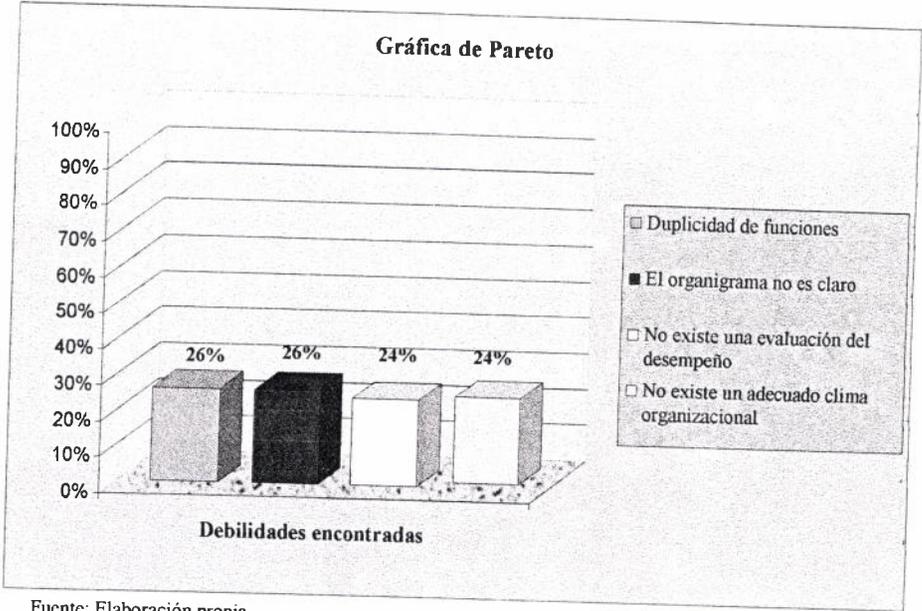
Partiendo de las debilidades encontradas, a continuación se realiza una ponderación de las mismas, basadas en el análisis de Pareto:

Cuadro No. 3

DEBILIDADES	PONDERACION	% RELATIVO	IMPLICACION EN EL HOSPITAL
1. Duplicidad de funciones	80	26	Tareas sin realizar y pérdida de tiempo
2. el organigrama no es claro	80	26	No se respetan los niveles jerárquicos plasmados en el organigrama existente
3. No cuentan con un sistema de evaluación del desempeño	75	24	Inexistencia de estándares de medición del desempeño y por ende la implementación de medidas correctivas
4. No cuentan con un buen clima organizacional	75	24	Estrés laboral, falta de motivación
Total	310	100%	

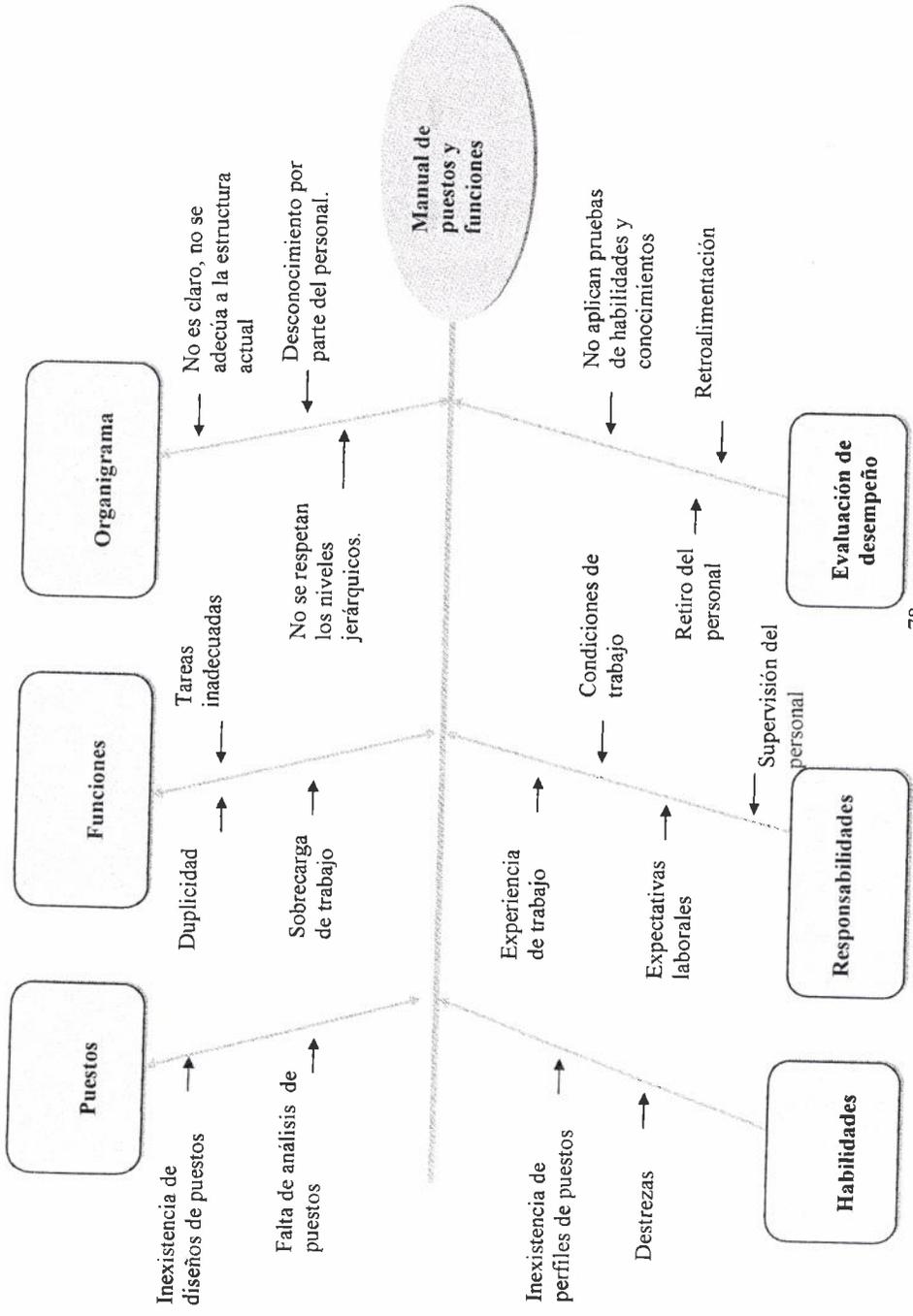
Fuente: Elaboración propia

Gráfica de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Analizando la información gráficamente tenemos que las debilidades con el más alto porcentaje, son la duplicidad de funciones y, que no el organigrama no es claro con 26% cada uno. Luego se encuentran la medición del desempeño y el clima organizacional con el 24% también para cada uno. Las debilidades encontradas, generan que el personal realice funciones que no son acordes a sus cargo, no se tienen claridad de la líneas jerárquicas, por ende no se respetan los grados de autoridad que se encuentran en el organigrama, el cual tampoco es adecuado con la estructura organizacional actual. Además, no se realizan evaluaciones del desempeño de las actividades que se realizan, lo que evita que existan estándares que ayuden a tomar medidas correctivas. También se observa que en el hospital se maneja mucho estrés, derivado del abuso de autoridad y falta de motivación.



Anexo 3



Cuestionario 1

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

-ACA- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXTENSION CHIQUIMULA

Cuestionario dirigido al director del hospital San Sebastián, S.A., el cual tiene como finalidad recopilación de información para la elaboración de un manual de puestos y funciones.

Nombre del puesto: _____

Código: _____

1. ¿Existe en el hospital un manual de puestos y funciones?

SÍ _____ NO _____

2. ¿Cree que el manual de funciones dirigido al hospital, generaría cambios en las áreas de trabajo?

SÍ _____ NO _____

¿Por qué?

3. ¿Con el manual de funciones dirigido al hospital, considera que alcanzaría las metas establecidas?

SÍ _____ NO _____

¿Por qué?

4. ¿Cada cuánto considera que se debe de estar actualizando un manual de funciones?

5. ¿Naturaleza del puesto?

6. ¿El puesto requiere ser responsable en bienes (equipos, herramientas, materiales, mobiliario)?

SI _____ NO _____

7. ¿Cuáles son las funciones que desempeña?

8. Indique el esfuerzo que se requiere para el desarrollo de su puesto de trabajo, con relación a:

a. Mental y/o Visual y físico

Anexo 4

Cuestionario 2



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

-ACA- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXTENSION CHIQUIMULA

Cuestionario dirigido al administrador del hospital San Sebastián, S.A., el cual tiene como finalidad recopilación de información para la elaboración de un manual de puestos y funciones.

Nombre del puesto: _____

Código: _____

1. ¿Existe en el hospital un manual de puestos y funciones?

SÍ _____ NO _____

¿Por qué? _____

2. ¿Cree que el manual de funciones dirigido al hospital, generaría cambios en las áreas de trabajo?

SÍ _____ NO _____

Por qué? _____

3. ¿Con el manual de funciones dirigido al hospital, considera que alcanzaría las metas establecidas?

SÍ _____ NO _____

¿Por qué? _____

4. ¿Cada cuánto considera que se debe de estar actualizando un manual de funciones?

5. ¿Naturaleza del puesto?

6. ¿El puesto requiere ser responsable en bienes (equipos, herramientas, materiales, mobiliario)?

SI _____ NO _____

7. Indique el esfuerzo que se requiere para el desarrollo de su puesto de trabajo, con relación a:

a. Mental y/o visual y físico

8. ¿Cuáles son las funciones que desempeña?

9. ¿Indique los requisitos mínimos que se necesitan requerir al personal de nuevo ingreso para ocupar el puesto de trabajo que usted tiene a su cargo; en cuánto a?

ITEMS

Educación: Primaria _____ Secundaria _____ Diversificada _____ Universitaria _____

Experiencia laboral: Tiempo de trabajo _____ años

Especialidades: Indicar cuales posee: _____

Habilidades y destrezas: Indicar cuales posee: _____

Anexo 5



Cuestionario 3

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
-ACA- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EXTENSION CHIQUIMULA

Cuestionario dirigido a colaboradores del hospital San Sebastián, S.A.

Objetivo: Obtener información específica de las responsabilidades, jerarquía, funciones, habilidades y destrezas para cada puesto de trabajo dentro del hospital, para contribuir con el mejor desempeño de las tareas asignadas, las cuales serán plasmadas en un manual de funciones.

Código: _____

- a. Nombre del puesto: _____
- b. Área a la que pertenece: _____
- c. Jefe inmediato: _____
- d. Reporta además a: _____
- e. Inmediato Inferior: _____
- f. Naturaleza del puesto: _____

1. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un manual de funciones

SÍ _____ NO _____

2. Si su respuesta fue positiva. ¿Por medio de qué documento se las dieron a conocer sus funciones?

Verbal _____

Escrito _____

otro (Indique) _____

3. ¿Considera importante contar con un manual de funciones en el hospital?

SÍ _____ NO _____

Por qué? _____

4. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

5. ¿Indique los requisitos mínimos que se necesitan requerir al personal de nuevo ingreso para ocupar el puesto de trabajo que usted tiene a su cargo?

ITEMS

Educación: Primaria ____ Secundaria _____ Diversificada ____ Universitaria ____

Experiencia laboral: Tiempo de trabajo ____ años

Especialidades: Indicar cuales posee: _____

Habilidades y destrezas: Indicar cuales posee: _____

Responsabilidad: Especificar si maneja bienes y/o dinero: _____

6. Indique el esfuerzo que se requiere para el desarrollo de su puesto de trabajo, con relación a:

a. Mental y/o visual y físico

Anexo 6

Ejecución de la Propuesta



**MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN
EL HOSPITAL SAN SEBASTIÁN, S.A.
CHIQUIMULA, GUATEMALA, 2010**

Presentación

Luego de evaluar la problemática existente en el Hospital San Sebastián, S.A., se elaboró como propuesta un manual de puestos y funciones, como alternativa para que se logre un buen desempeño laboral al conocer el personal la parte que le corresponde realizar, así como las relaciones de jerarquía para mejorar el trabajo en equipo.

La presente propuesta tiene como fin primordial mejorar el desempeño del personal que labora en el Hospital San Sebastián, S.A., y que servirá como un instrumento técnico, que contenga los elementos necesarios para que los colaboradores del hospital desarrollen su trabajo de una forma clara y ordenada.

La propuesta está orientada a dar una guía de trabajo, a colaboradores del hospital para desarrollar con eficiencia sus funciones y a la especialización en sus puestos de trabajo. El siguiente manual de puestos y funciones, se fundamenta en elementos teóricos que definen un proceso de descripción de puestos y funciones, elementos primordiales para la elaboración de la propuesta.

Contenido de la propuesta

Introducción	88
Capítulo 1	89
Aspectos generales del manual de puestos y funciones	89
1.1 Objetivo del manual de puestos y funciones	89
1.2 Estructura organizacional	90
1.3 Identificación de los puestos de trabajo	91
Capítulo 2	92
Perfiles de los puestos de trabajo	92
2.1 Director	92
2.2 Administrador	94
2.3 Jefe de contabilidad	97
2.4 Jefe de recepción y caja	100
2.5 Jefe de farmacia	102
2.6 Jefe de enfermería	104
2.7 Enfermera auxiliar	106
2.8 Jefe de servicios generales	108
2.9 Conserje	110
2.10 Lavandera	112
2.11 Piloto	114
2.12 Guardián	116



Introducción

El hospital San Sebastián, S.A., abrió sus puertas al público en el año 2000, con el propósito fundamental de brindar servicios profesionales médicos, con un personal especializado en las diferentes ramas de la medicina, así como la atención médico quirúrgico, entre otros servicios.

En la organización de toda empresa, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para el desempeño individual eficaz, de los miembros que la conforman.

El presente manual ha sido elaborado como una herramienta valiosa, para apoyar la comprensión del trabajo que se realiza en los diferentes puestos de trabajo del hospital objeto de estudio. La información se obtuvo mediante entrevistas, cuestionarios y la observación.

Dicho instrumento administrativo presenta un perfil detallado de los puestos que conforman la estructura organizacional del hospital, además se dan a conocer las funciones, responsabilidades, jerarquía y requisitos específicos de cada uno de los puestos.

Capítulo 1

Aspectos generales del manual de puestos y funciones

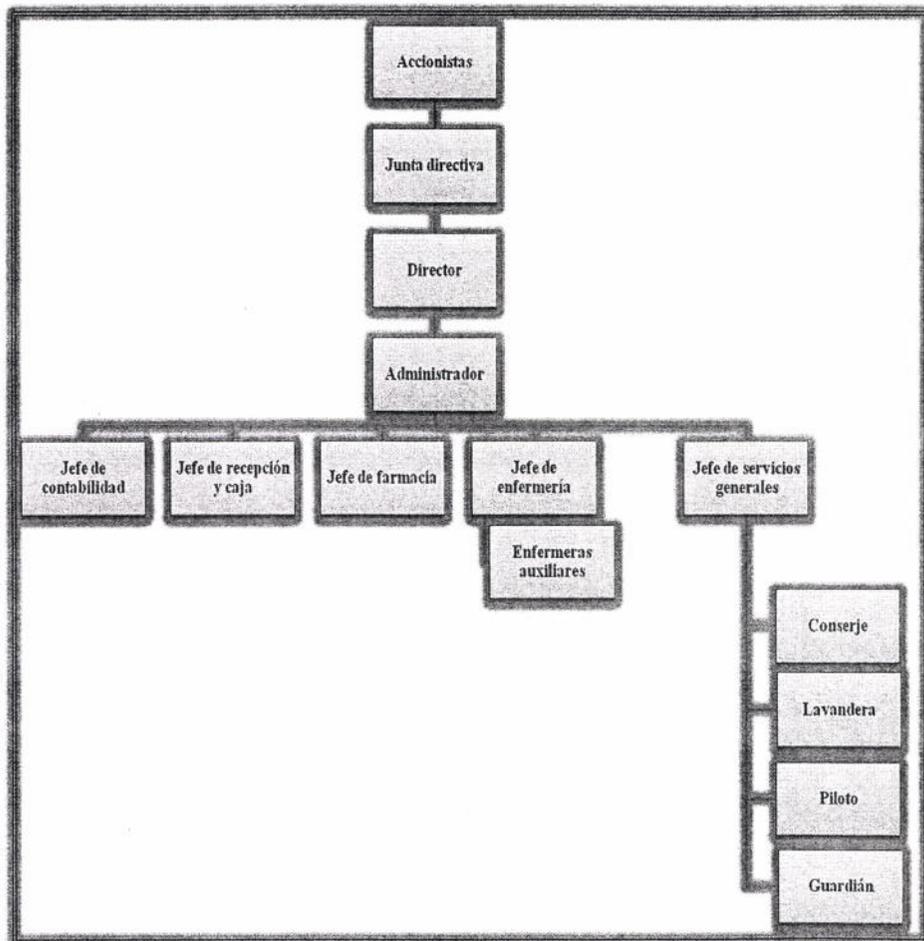
1.1 Objetivos del manual de puestos y funciones:

Con el presente manual de puestos y funciones se pretenden alcanzar principalmente los siguientes objetivos:

- Poseer dentro del hospital con una herramienta que contenga la información necesaria para ser utilizada en cada uno de los puestos de trabajo.
- Ordenar y facilitar el trabajo del personal que labora en el hospital.
- Establecer líneas claras de comunicación entre jefes y subordinados, evitando desconocimiento de líneas jerárquicas y pérdida de tiempo, a través la elaboración de un adecuado organigrama.
- Servir de guía para realizar un proceso de evaluación de desempeño en el trabajo.
- Apoyar las decisiones en la selección de personal idóneo para cada puesto de trabajo.

1.2 Estructura organizacional

Organigrama Hospital San Sebastián, S.A.



Fuente: Elaboración propia



1.3 Identificación de los puestos de trabajo:

Nombre del puesto	Código
Director	012010
Administrador	022010
Jefe de contabilidad	032010
Jefe de recepción y caja	042010
Jefe de farmacia	052010
Jefe de enfermería	062010
Enfermera auxiliar	072010
Jefe de servicios generales	082010
Conserje	092010
Lavandera	102010
Piloto	112010
Guardián	122010

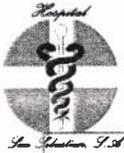
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2

Perfiles de los puestos de trabajos

2.1 Director

NOMBRE DEL PUESTO	DIRECTOR
CÓDIGO	012010
A. Identificación del Puesto	
A.1 Área a la que pertenece	Administrativa
A.2 Jefe inmediato	Junta Directiva
A.3 Reporta además a	Accionistas
A.4 Subalterno inmediato	Administrador
B. Naturaleza del puesto	
B.1 Es la persona que tiene a su cargo la dirección del hospital, es el enlace directo entre los colaboradores y socios.	
C. Descripción específica del puesto	
C.1 Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Velar por el cumplimiento y disposiciones de los socios -Establecer planes de actividades anuales -Crear políticas dentro del hospital -Establecer procesos y mecanismos funcionales que contribuyen a mejorar la atención de los servicios médicos -Proponer y propiciar la implementación de programas permanentes de actualización en el campo de la medicina -Procurar el mantenimiento en la calidad de la atención médica



	<p>-Participar en el análisis de la atención médica hospitalaria</p> <p>-Hacer funcional el sistema de información gerencial hospitalaria de manera que se recolecten, procesen, analicen, y apliquen adecuadamente los datos de los indicadores hospitalarios, para la toma de decisiones.</p>
C.2 Responsabilidad	Velar porque el funcionamiento del hospital sea el adecuado, para lograr los mayores beneficios.
D. Especificaciones del puesto	
D.1 Nivel de escolaridad	Médico profesional
D.2 Otro requisito	Ser socio activo



2.2 Administrador

NOMBRE DEL PUESTO	ADMINISTRADOR
CÓDIGO	022010
A. Identificación del Puesto	
A.1 Área a la que pertenece	Administrativa
A.2 Jefe inmediato	Director
A.3 Reporta además a	Junta Directiva
A.4 Subalterno inmediato	Jefes de contabilidad, recepción y caja, farmacia, enfermería y de servicios generales
B. Naturaleza del puesto	
<p>B.1 Realizar un trabajo de carácter administrativo que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y financieros existentes dentro del hospital, para lograr la optimización de los mismos.</p>	
C. Descripción específica del puesto	
C.1 Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Dirigir las actividades del personal a su cargo -Verificar la ejecución de todas las actividades -Realizar un control del uso racional y adecuado de los recursos existentes -Elaborar planes de actividades -Realizar trámites administrativos -Tomar decisiones administrativas -Rendir información sobre aspectos financieros al director del hospital -Definir las necesidades de insumos para la prestación adecuada de servicios médicos -Elaborar a nivel de los distintos



	<p>servicios que presta el hospital, el presupuesto para una adecuada administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Define e implementa el sistema de seguimiento y control administrativo financiero considerando variables específicas de productividad, calidad y costos -Seleccionar en forma conjunta con el director del hospital, los candidatos para ocupar plazas vacantes - Tramitar con autorización del director del hospital permisos, del personal de acuerdo al marco legal vigente. -Liquidar con autorización del director del hospital a trabajadores de acuerdo al marco legal
C.2 Responsabilidad	Velar por la eficaz integración de los recursos materiales, financieros y humanos.
D. Especificaciones del puesto	
D.1 Nivel de escolaridad	Carrera profesional universitaria en ciencias económicas
D.2 Experiencia	Mínima de 2 años en puesto similar
D.3 Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> -Manejar paquetes computacionales de software, Windows y office -Contables
D.4 Esfuerzo mental y/o visual, físico	<ul style="list-style-type: none"> -Permanecer frente a la computadora durante mucho tiempo -Permanecer en la misma postura durante mucho tiempo (sentado)



**Manual de puestos y funciones
Hospital San Sebastián, S.A.**

	-Caminando
D.5 Condiciones de trabajo	-Ventilación buena -Iluminación buena -Limpieza buena -Ruido aceptable -Espacio reducido
D.6 Otros requisitos:	-Iniciativa -Don de mando -Responsable -Buenas relaciones humanas.



San Sebastián, S.A.
2.3 Jefe de contabilidad

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE CONTABILIDAD
CÓDIGO	032010
A. Identificación del Puesto	
A.1 Área a la que pertenece	Administrativa
A.2 Jefe inmediato	Administrador
A.3 Reporta además a	Director
A.4 Subalterno inmediato	Ninguno
B. Naturaleza del puesto	
<p>B.1 Apoyar en la administración y control del presupuesto asignado a las áreas que conforman la estructura orgánica del hospital, con el propósito de que el ejercicio del gasto se realice conforme a los lineamientos establecidos y disposiciones aplicables en la materia, así como coordinar y supervisar que los registros y movimientos contables se lleven a cabo de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.</p>	
C. Descripción específica del puesto	
C.1 Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyar en la administración y control de los ingresos y egresos relacionados con el funcionamiento del hospital -Realizar cobro a pacientes del hospital, cuando no se encuentra la persona encargada -Elaborar los estados financieros, haciendo los registros contables, que están de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. -Verificar que se realicen mensualmente las



	<p>conciliaciones de cuentas bancarias, contra los registros en libros.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Supervisar que se contabilicen todos los cheques y/o traspasos efectuados diariamente. -Llevar a cabo los movimientos bancarios correspondientes de acuerdo a las necesidades de liquidez. -Supervisar la recepción y control de los ingresos, que por cobro a pacientes se reciban -Controlar las diferentes cuentas bancarias que opere el hospital -Presentar las declaraciones de los impuestos a cargo del hospital. -Llevar el historial de los cambios. -Realizar pago a trabajadores, honorarios médicos y pago a proveedores. -Las demás que le confiera expresamente el Administrador.
<p>C.2 Responsabilidad</p>	<p>Custodiar y verificar el uso honesto de los recursos financieros, así como el de realizar los trámites legales necesarios para el adecuado funcionamiento del hospital.</p>
<p>D. Especificaciones del puesto</p>	
<p>D.1 Nivel de escolaridad</p>	<p>Perito contador</p>
<p>D.2 Experiencia</p>	<p>Mínima de 2 años en puesto similar</p>
<p>D.3 Conocimientos necesarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Contables -Manejar paquetes computacionales -Mantenerse actualizado en leyes tributarias y



**Manual de puestos y funciones
Hospital San Sebastián, S.A.**

	fiscales
D.4 Esfuerzo mental y/o visual, físico	-Pasar mucho tiempo frente a la computadora -Bajar y subir la rampa -Permanecer en la misma postura durante mucho tiempo (sentado)
D.5 Condiciones de trabajo	-Ventilación buena -Iluminación buena -Limpieza buena -Ruido aceptable -Espacio reducido
D.6 Otros requisitos:	-Honesto(a) -Con iniciativa -Capacidad para toma de decisiones -Responsable -Buenas relaciones humanas.



2.4 Jefe de recepción y caja

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE RECEPCIÓN Y CAJA
CÓDIGO	042010
A. Identificación del Puesto	
A.1 Área a la que pertenece	Administrativa
A.2 Jefe inmediato	Administrador
A.3 Reporta además a	Director
A.4 Subalterno inmediato	Ninguno
B. Naturaleza del puesto	
<p>B.1 Realizar un trabajo de carácter oficinista que consiste en archivar, contestar el teléfono, recepción de personas (pacientes, proveedores, etc.) y correspondencia, realizar cobro a pacientes y control de servicios prestados, coordinación de actividades entre administrador, colaboradores, médicos y enfermeras.</p>	
C. Descripción específica del puesto	
C.1 Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Atender el teléfono e informar sobre pacientes -Recepción de pacientes, proveedores, mensajeros y otras personas que visiten el hospital -Realizar cuentas de cobro a pacientes -Control de los servicios prestados -Archivar documentos -Enviar correspondencia -Verificar los seguros médicos de los pacientes -Otras asignadas por el Administrador



C.2 Responsabilidad	Es responsable por el adecuado cumplimiento de sus funciones, así como del uso apropiado de los recursos (financieros y materiales) a su cargo.
D. Especificaciones del puesto	
D.1 Nivel de escolaridad	- Secretaria oficinista ó título en educación diversificado
D.2 Experiencia	Mínima de 1 año en puesto similar
D.3 Conocimientos necesarios	-Mecanografía -Manejar paquetes computacionales
D.4 Esfuerzo mental y/o visual, físico	-Pasar mucho tiempo frente a la computadora -Estar caminando de un lado a otro -Permanecer en la misma postura durante mucho tiempo (sentada) -Caminando
D.5 Condiciones de trabajo	-Ventilación buena -Iluminación buena -Limpieza buena -Ruido aceptable -Espacio reducido
D.6Otros requisitos:	-Buenas relaciones humanas -Buena presentación -Responsable -Honesta -Discreta.



2.5 Jefe de farmacia

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE FARMACIA
CÓDIGO	052010
A. Identificación del Puesto	
A.1 Área a la que pertenece	Administrativa
A.2 Jefe inmediato	Administrador
A.3 Reporta además a	Director
A.4 Subalterno inmediato	Ninguno
B. Naturaleza del puesto	
B.1 Realizar el abastecimiento de medicamento a pacientes.	
C. Descripción específica del puesto	
C.1 Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar el inventario de medicamentos -Realizar compra de medicamentos -Entrega de medicamentos a enfermería y sala de operaciones -Manejo kardex de medicamento por paciente -Venta de medicamento a pacientes -Compra de artículos de higiene y limpieza -Atender a visitantes médicos
C.2 Responsabilidad	Es responsable por el ingreso y egreso de medicamentos, compra y pago a proveedores, uso adecuado de equipo de computo, cuidado de instrumentos médico-quirúrgicos



D. Especificaciones del puesto

D.1 Nivel de escolaridad	Nivel diversificado
D.2 Experiencia	Mínima de 3 años en puesto similar
D.3 Conocimientos necesarios	-Medicamentos -Manejo de equipos computacionales
D.4 Esfuerzo mental y/o visual, físico	-Habilidad para recordar nombres y uso de medicamentos -Estar caminando de un lado a otro -Bajar y subir la rampa -Cargar cajas de medicamento -Pasar mucho tiempo sentada
D.5 Condiciones de trabajo	-Ventilación buena -Iluminación buena -Limpieza buena -Ruido aceptable -Espacio aceptable
D.6 Otros requisitos:	-Iniciativa -Habilidad en toma de decisiones -Honesto -Responsable



2.6 Jefe de enfermería

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE ENFERMERÍA
CÓDIGO	062010
A. Identificación del Puesto	
A.1 Área a la que pertenece	Personal técnico
A.2 Jefe inmediato	Médico especialista en turno
A.3 Reporta además a	Administrador
A.4 Subalterno inmediato	Enfermeras auxiliares
B. Naturaleza del puesto	
B.1 Realizar un trabajo de carácter técnico, que consiste en coordinar y supervisar las actividades del área de enfermería, siendo la principal responsable del adecuado funcionamiento de la misma.	
C. Descripción específica del puesto	
C.1 Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Atención directa a pacientes -Llenar papelería de entradas y salidas de pacientes -Llevar el control de fichas de pacientes -Velar por la existencia de los medicamentos necesarios -Elaborar informes del estado de pacientes -Proveer de material y equipo a sala de emergencias y demás existentes en el hospital -Velar porque se brinde una excelente atención a los pacientes



	-Vigilar el orden y limpieza del hospital en general
C.2 Responsabilidad	Es responsable por el uso y cuidado del equipo médico y mobiliario del área de enfermería
D. Especificaciones del puesto	
D.1 Nivel de escolaridad	- Enfermera graduada
D.2 Experiencia	Mínima de 2 años
D.3 Conocimientos necesarios	Primeros auxilios, tratamientos vía oral, intramuscular y venosa, medicamentos y equipos médicos
D.4 Esfuerzo mental y/o visual, físico	-Estar caminando de un lado a otro -Inclinada -Bajar y subir la rampa
D.5 Condiciones de trabajo	-Ventilación buena -Iluminación buena -Limpieza buena -Ruido aceptable -Espacio reducido
D.6 Otros requisitos:	-Buenas relaciones humanas -Don de mando -Responsable -Honesto -Discreta



2.7 Enfermeras auxiliares

NOMBRE DEL PUESTO	ENFERMERA AUXILIAR
CÓDIGO	072010
A. Identificación del Puesto	
A.1 Área a la que pertenece	Personal técnico
A.2 Jefe inmediato	Jefe de enfermería
A.3 Reporta además a	Administrador
A.4 Subalterno inmediato	Ninguno
B. Naturaleza del puesto	
B.1 Realiza labores de servicio a pacientes tales como, recibirlos, asearlos, prepararlos y controlar los requerimientos de atención médica a los mismos.	
C. Descripción específica del puesto	
C.1 Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Recibir, ayudar y brindar atención a pacientes -Colocar y controlar sueros -Preparar a los pacientes para sala de operaciones -Dar medicina y alimento a pacientes estrictamente en el tiempo establecido -Extraer muestras de laboratorio -Ayudar y localizar a médicos tratantes -Pasar visita diaria con el médico responsable -Velar por la limpieza de su área de trabajo -Acatar instrucciones de la jefa de enfermería y médicos en turno



C.2 Responsabilidad	Es responsable por el uso y cuidado del equipo médico e instrumentos que maneja
D. Especificaciones del puesto	
D.1 Nivel de escolaridad	- Enfermera graduada
D.2 Experiencia	Mínima de 2 años
D.3 Conocimientos necesarios	Primeros auxilios, tratamientos vía oral, intramuscular y venosa, suturaciones, medicamentos y equipos médicos
D.4 Esfuerzo mental y/o visual, físico	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo de noche -Estar caminando de un lado a otro -Bajar y subir la rampa -Inclinada
D.5 Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Ventilación buena -Iluminación buena -Limpieza buena -Ruido aceptable -Espacio reducido
D.6 Otros requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> -Excelentes relaciones humanas -Puntual -Responsable -Honesta y discreta.



2.8 Jefe de servicios generales

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE SERVICIOS GENERALES
CÓDIGO	082010
A. Identificación del Puesto	
A.1 Área a la que pertenece	Servicios generales
A.2 Jefe inmediato	Administrador
A.3 Reporta además a	Director
A.4 Subalterno inmediato	Conserje, lavandera, piloto, guardián
B. Naturaleza del puesto	
B.1 Es la persona encargada de realizar y supervisar el mantenimiento de las instalaciones y de equipos en general, con los que cuenta el hospital.	
C. Descripción específica del puesto	
C.1 Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Velar por el adecuado funcionamiento de las instalaciones y equipos -Realizar reparaciones eléctricas -Reparaciones en mobiliario y equipo -Reparaciones de fontanería -Otras que le asigne el administrador del hospital
C.2 Responsabilidad	Velar y realizar el adecuado mantenimiento tanto al edificio, como al mobiliario y equipo para su óptimo aprovechamiento



D. Especificaciones del puesto

D.1 Nivel de escolaridad	- Estudios a nivel diversificado
D.2 Experiencia	Mínima de 2 años en puesto similar
D.3 Conocimientos necesarios	-Conocimientos en electricidad -Conocimientos en reparación de mobiliario y equipo
D.4 Esfuerzo mental y/o visual, físico	-Levantar cosas pesadas -Habilidad para reparación de mobiliario y equipos -Inclinado -De pie -Caminando de un lado a otro
D.5 Condiciones de trabajo	-Ventilación buena -Iluminación buena -Limpieza buena -Ruido aceptable
D.6 Otros requisitos:	-Iniciativa -Responsable -Honesto -Don de mando -Buenas relaciones humanas



San Sebastián
2.9 Conserje

Manual de puestos y funciones
Hospital San Sebastián, S.A.

NOMBRE DEL PUESTO	CONSERJE
CÓDIGO	092010
A.	Identificación del Puesto
A.1 Área a la que pertenece	Servicios generales
A.2 Jefe inmediato	Jefe de servicios generales
A.3 Reporta además a	Administrador
A.4 Subalterno inmediato	Ninguno
B. Naturaleza del puesto	
B.1 Realizar el trabajo de aseo de las instalaciones del hospital.	
C. Descripción específica del puesto	
C.1 Funciones	-Hacer limpieza de las instalaciones -Llevar y traer mensajes -Cargar cosas -Hacer mandados -Otras que le sean asignadas por el administrador o por los médicos
C.2 Responsabilidad	Mantener la absoluta limpieza de las instalaciones del hospital, haciendo un uso racional de los insumos utilizados para realizarla
D. Especificaciones del puesto	
D.1 Nivel de escolaridad	- Educación a nivel Básico



D.2 Experiencia	No necesaria
D.3 Conocimientos necesarios	Saber leer y escribir
D.4 Esfuerzo mental y/o visual, físico	-Estar caminando de un lado a otro -Inclinado -De pie
D.5 Condiciones de trabajo	-Ventilación buena -Iluminación buena -Ruido aceptable
D.6 Otros requisitos:	-Responsable -Honesto -Puntualidad -Habilidad para seguir instrucciones -Buenas relaciones humanas



San Sebastián Lavandera

NOMBRE DEL PUESTO	LAVANDERA
CÓDIGO	102010
A. Identificación del Puesto	
A.1 Área a la que pertenece	Servicios generales
A.2 Jefe inmediato	Jefe de servicios generales
A.3 Reporta además a	Administrador
A.4 Subalterno inmediato	Ninguno
B. Naturaleza del puesto	
B.1 Lavar la ropa de cama, pacientes, y la ropa que usan los médicos en las intervenciones quirúrgicas.	
C. Descripción específica del puesto	
C.1 Funciones	-Lavar la ropa de encamamiento de pacientes -Lavar la ropa que usan los médicos en intervenciones quirúrgicas - Otras que le sean asignadas por el administrador o por los médicos
C.2 Responsabilidad	Mantener la absoluta limpieza de la ropa de encamamiento y de los médicos en intervenciones quirúrgicas, haciendo un uso racional y adecuado de los insumos y equipo utilizados para realizarla



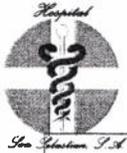
D. Especificaciones del puesto

D.1 Nivel de escolaridad	- Nivel básico
D.2 Experiencia	No necesaria
D.3 Conocimientos necesarios	-Saber leer y escribir -Saber manejar lavadora -Saber manejar secadora
D.4 Esfuerzo mental y/o visual, físico	-Inclinada -De pie -Caminar de un lado a otro
D.5 Condiciones de trabajo	-Ventilación buena -Iluminación buena -Limpieza buena -Ruido aceptable -Espacio aceptable
D.6 Otros requisitos:	-Responsable -Honesto -Puntualidad -Habilidad para seguir instrucciones -Buenas relaciones humanas.



2.11 Piloto

NOMBRE DEL PUESTO	PILOTO
CÓDIGO	112010
A.	Identificación del Puesto
A.1 Área a la que pertenece	Servicios generales
A.2 Jefe inmediato	Jefe de servicios generales
A.3 Reporta además a	Administrador
A.4 Subalterno inmediato	Ninguno
B. Naturaleza del puesto	
B.1 Realizar el traslado de pacientes desde y hacia el hospital.	
C. Descripción específica del puesto	
C.1 Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el traslado de pacientes -Trasladar a la persona encargada para realizar compras de los insumos necesarios en el hospital -Dar el cuidado y mantenimiento necesario a la ambulancia -Realizar pagos públicos -Realizar mandados -Otras que le sean asignadas por el administrador o por los médicos
C.2 Responsabilidad	Es responsable por el uso adecuado y mantenimiento de la ambulancia



D. Especificaciones del puesto

D.1 Nivel de escolaridad	- Nivel básico
D.2 Experiencia	Mínima de 3 años como conductor
D.3 Conocimientos necesarios	-Señales de tránsito -Ubicación geográfica
D.4 Esfuerzo mental y/o visual, físico	-Habilidad mental y visual para ser un buen conductor -Estar sentado por mucho tiempo -Bajar y subir la rampa
D.5 Condiciones de trabajo	-Ventilación buena -Iluminación buena -Limpieza buena -Ruido aceptable
D.6 Otros requisitos:	-Licencia de manejar vehículo vigente, de preferencia tipo "A" -Responsable -Honesto -Puntual -Sin vicios -Buenas relaciones humanas.



San Sebastián S.A. C. Guardián

**Manual de puestos y funciones
Hospital San Sebastián, S.A.**

NOMBRE DEL PUESTO	Guardián
CÓDIGO	122010
A. Identificación del Puesto	
A.1 Área a la que pertenece	Servicios generales
A.2 Jefe inmediato	Jefe de servicios generales
A.3 Reporta además a	Administrador
A.4 Subalterno inmediato	Ninguno
B. Naturaleza del puesto	
B.1 Vigilar y controlar el ingreso a las instalaciones de personas debidamente autorizadas.	
C. Descripción específica del puesto	
C.1 Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Velar y cuidar las instalaciones del hospital -Controlar a las personas que salen y entran al hospital -Informar inmediatamente al administrador cualquier anomalía que pudiera surgir
C.2 Responsabilidad	Es responsable por la seguridad de los pacientes, empleados y de las instalaciones del hospital
D. Especificaciones del puesto	
D.1 Nivel de escolaridad	- Nivel básico



D.2 Experiencia	Mínima de 2 años en puesto similar
D.3 Conocimientos necesarios	-Manejo adecuado de arma de fuego
D.4 Esfuerzo mental y/o visual, físico	-Habilidad mental y visual -Estar sentado por mucho tiempo -Bajar y subir la rampa
D.5 Condiciones de trabajo	-Ventilación buena -Iluminación buena -Limpieza buena -Ruido aceptable
D.6 Otros requisitos:	-Responsable -Honesto -Puntual -Discreto -Sin vicios -Buenas relaciones humanas.