

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE SERVICIOS VARIOS DE APOYO DEL HOSPITAL
GENERAL DEL IGSS, QUETZALTENANGO"**

TESIS DE GRADO

WALTER GEOVANNY GUILLEN DE LEON
CARNET 15879-10

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE SERVICIOS VARIOS DE APOYO DEL HOSPITAL
GENERAL DEL IGSS, QUETZALTENANGO"**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

WALTER GEOVANNY GUILLEN DE LEON

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2021

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. MARIA ANTONIETA DEL CID NAVAS DE BONILLA
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. CARLOS ANTONIO YAX
MGTR. MARIANA SOLEDAD VICENTE MONTERROSO DE CASTILLO
MGTR. RAÚL ESTUARDO PÉREZ GODINEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 30 de noviembre de 2020.

Ingeniera
Nivia Calderón
Sub Directora Académica
Campus de Quezaltenango
Universidad Rafael Landívar

Estimada Ingeniera

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he concluido la asesoría de la Tesis titulada, **Diseño organizacional del área de servicios varios de apoyo del Hospital General del IGSS, Quetzaltenango**, elaborada por el estudiante **Walter Geovanny Guillen de León**, quien se identifica con carné No. **1587910** de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

He revisado con mucho interés dicho trabajo, el cual cumple con los requisitos académicos, metodológicos y científicos, establecidos en la guía de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, razón que me conduce a extender dictamen favorable a efecto de que el estudiante **Guillen de León**, continúe con el trámite correspondiente para la Defensa Privada de Tesis.

Sin otro particular, me suscribo atentamente



Mgtr. Stella Bauer Walter de Méndez.

Asesora de Tesis

Licda. Msc.

Stella Bauer Walter de Méndez

Psicología y Recursos Humanos

Colegiado No. 11,816



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante WALTER GEOVANNY GUILLEN DE LEON, Carnet 15879-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01215-2021 de fecha 16 de abril de 2021, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE SERVICIOS VARIOS DE APOYO DEL HOSPITAL GENERAL DEL IGSS, QUETZALTENANGO"

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 17 días del mes de mayo del año 2021.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Índice

	Pág.
Introducción.....	1
I. Marco de referencia	2
1.1 Marco contextual.....	2
1.2 Marco teórico.....	11
1.2.1 Diseño organizacional.....	11
1.2.2. Hospital General del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	55
II. Planteamiento del problema	57
2.1. Objetivos.....	59
2.1.1 Objetivo general.....	59
2.1.2 Objetivos específicos.....	59
2.2 Variables e indicadores.....	59
2.3. Alcances y Límites.....	61
2.4 Aporte.....	61
III. Método.....	63
3.1 Sujetos.....	63
3.2 Población y muestra.....	63
3.3 Instrumentos.....	64
3.4 Procedimientos.....	65
IV. Análisis y presentación de resultados	67
V. Análisis e interpretación de resultados	97
VI. Conclusiones	107
VII. Recomendaciones	109
VIII Referencias bibliográficas.....	111
Anexos.....	114

Índice de Figuras y Tablas	Pág.
Índice de Figuras	
Figura 1 Departamentalización funcional	19
Figura 2 Departamentalización por productos o servicios	20
Figura 3 Departamentalización geográfica	21
Figura 4 Departamentalización por procesos	22
Figura 5 Departamentalización por clientes.....	23
Figura 6 Una estructura simple o lineal.....	32
Figura 7 Estructura funcional	33
Figura 8 Estructura por producto/mercado: División por productos o servicio.....	35
Figura 9 Estructura de producto/mercado: División geográfica	35
Figura 10 Estructura de producto/mercado: División por clientes	36
Figura 11 Estructura Matricial	38
Figura 12 Estructura Funcional/Staff.....	39
Figura 13 Organigrama Vertical	42
Figura 14 Organigrama Horizontal	43
Figura 15 Organigrama Mixto	44
Figura 16 Organigrama de Bloque	45
Figura 17 Alcance de la descripción y análisis de puesto.....	47
Figura 18 Esquema simplificado de los factores de análisis	50
Figura 19 Grado de Escolaridad.....	67
Figura 20 Género.....	68

Figura 21 Edad.....	69
Figura 22 ¿A qué departamento pertenece el puesto que usted desempeña?.....	70
Figura 23 ¿Mencione las áreas en que se divide u organiza el servicio al que pertenece su puesto de trabajo?.....	71
Figura 24 ¿Cómo es la línea de comunicación con sus superiores?	72
Figura 25 ¿A quién reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro del área?.....	73
Figura 26 ¿Tiene usted como colaborador, identificada claramente la línea de autoridad o los niveles que hay y que responsabilidades tienen entre los puestos?	74
Figura 27 ¿Conoce usted cuántas personas trabajan en su área?.....	75
Figura 28 ¿A cada cuánto supervisan sus actividades?	77
Figura 29 ¿Realizan actividades para interactuar con otros departamentos del instituto?.....	78
Figura 30 ¿La institución fomenta la comunicación interna con otros departamentos?	79
Figura 31 ¿Quién o quiénes toman las decisiones en su área?	80
Figura 32 ¿Se permite la participación a los colaboradores en toma de decisiones de problemas o mejoras dentro del área de trabajo?	81
Figura 33 ¿Su puesto de trabajo tiene normas y procedimientos establecidos para el manejo del comportamiento de los colaboradores y la realización de las tareas?	82
Figura 34 ¿De qué forma le dieron a conocer las normas y procedimientos?	83
Figura 35 ¿Cuentan con un manual de funciones que describa todas las tareas que se hacen actualmente detalladas para su realización?	84
Figura 36 Explique por favor como se guía para realizarlas.....	85
Figura 37 ¿Conoce usted el organigrama de la institución?	86
Figura 38 ¿Cuenta el instituto con un descriptor de puesto para su área?	87

Figura 39 ¿El descriptor de puestos con el que cuenta su área es coherente a los fines de su puesto?	88
Figura 40 ¿Ha realizado otras tareas que no están descritas en el manual de descriptor de puesto?.....	89
Figura 41 ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la institución?	90
Figura 42 ¿Usted puede desempeñarse en todos los puestos que existen en su área?.....	91

Índice de Tablas

Tabla 1 Grado de Escolaridad.....	67
Tabla 2 Género.....	68
Tabla 3 Edad	69
Tabla 4 ¿A qué departamento pertenece el puesto que usted desempeña?.....	70
Tabla 5 ¿Mencione las áreas en que se divide u organiza el servicio al que pertenece su puesto de trabajo?.....	71
Tabla 6 ¿Cómo es la línea de comunicación con sus superiores?	72
Tabla 7 ¿A quién reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro del área?.....	73
Tabla 8 ¿Tiene usted como colaborador, identificada claramente la línea de autoridad o los niveles que hay y que responsabilidades tienen entre los puestos?.....	74
Tabla 9 ¿Conoce usted cuántas personas trabajan en su área?	75
Tabla 10 ¿Cuántas personas son?	76
Tabla 11 ¿A cada cuánto supervisan sus actividades?	77
Tabla 12 ¿Realizan actividades para interactuar con otros departamentos del instituto?	78
Tabla 13 ¿La institución fomenta la comunicación interna con otros departamentos?	79
Tabla 14 ¿Quién o quiénes toman las decisiones en su área?.....	80

Tabla 15 ¿Se permite la participación a los colaboradores en toma de decisiones de problemas o mejoras dentro del área de trabajo?	81
Tabla 16 ¿Su puesto de trabajo tiene normas y procedimientos establecidos para el manejo del comportamiento de los colaboradores y la realización de las tareas?.....	82
Tabla 17 ¿De qué forma le dieron a conocer las normas y procedimientos?	83
Tabla 18 ¿Cuentan con un manual de funciones que describa todas las tareas que se hacen actualmente detalladas para su realización?	84
Tabla 19 Explique por favor como se guía para realizarlas	85
Tabla 20 ¿Conoce usted el organigrama de la institución?	86
Tabla 21 ¿Cuenta el instituto con un descriptor de puesto para su área?	87
Tabla 22 ¿El descriptor de puestos con el que cuenta su área es coherente a los fines de su puesto?.....	88
Tabla 23 ¿Ha realizado otras tareas que no están descritas en el manual de descriptor de puesto?.	89
Tabla 24 ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la institución?	90
Tabla 25 ¿Usted puede desempeñarse en todos los puestos que existen en su área?	91

Resumen

La investigación realizada tuvo como objetivo analizar el diseño organizacional aplicado en el área de servicios varios y apoyo del Hospital General del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, Quetzaltenango, el cual se desarrolló con un diseño de investigación descriptivo, tomando como sujetos a 102 colaboradores y al jefe de esa área, a quienes se les aplicó una encuesta de opinión y una entrevista respectivamente, para recopilar la información pertinente.

Se concluyó que en el área de servicios varios no se agrupan las tareas y personas en la organización de manera formal, el diseño organizacional no fue creado de una forma adecuada, ya que desde la inauguración el instituto solo designó al encargado de camareros para que administrara sin tener previamente diseñada el área y no se tomó en cuenta las dimensiones básicas para su buen funcionamiento, porque no se cuenta con la estructura actualizada, tampoco con manuales administrativos ni descriptores de puestos adecuados y formalizados a las necesidades y actividades que actualmente se realizan.

Por lo cual se recomendó implementar un diseño organizacional que se realice según las dimensiones básicas del diseño, tomando en cuenta la formalización de cada una de éstas y de los procesos, donde contenga las tareas detalladas y las divisiones del área definidas para la comprensión del trabajo a realizar y la rapidez con la que se puedan adaptar nuevos colaboradores.

Según el problema identificado y las conclusiones a las que se llegaron se propuso una “Capacitación de socialización del manual de funciones, normas y procedimientos para mejorar el diseño organizacional del área de servicios varios de apoyo” con el objetivo de establecer un diseño organizacional formal para orientar a cada uno de los miembros del área de servicios varios respecto a la forma correcta de desempeñar sus actividades.

Introducción

El diseño organizacional es el proceso en el cual los gerentes o administradores construyen y ajustan la estructura de la organización para conseguir sus objetivos. Principia con las estrategias y metas que tiene la empresa y convierte estas metas en tareas que, a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo. Los puestos de trabajo se conectan para formar departamentos, y éstos se enlazan para formar la estructura organizacional. Los administradores de las organizaciones entienden primeramente que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente y, en segundo lugar, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de planificación y desarrollo de acciones que ayudan a fortalecer las actividades de la organización y hacerla productiva en todos sus niveles.

Como parte del crecimiento desde el año 2011 se empezó a construir el nuevo Hospital General del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en Quetzaltenango, el cual es uno de los más grandes y modernos a nivel nacional. Empezó a funcionar en el año 2017. El hospital cuenta con áreas que anteriormente no manejaba sino sub contrataba a empresas para esas tareas, como lo es el área de servicios de apoyo y lavandería, estas áreas empezaron a funcionar con personas que fueron seleccionadas por el departamento de recursos humanos por su experiencia en esos puestos, pero al momento de verificar los mismos solo contaban con un manual de descripción de puestos demasiado general, ya que como se mencionó no existían esos puestos en el instituto. Por esta situación los colaboradores no cuentan con un manual de funciones adecuado, ni tareas definidas, las cuales son diferentes y depende en qué área del hospital estén, como: emergencia, cuidados intensivos, sala de operaciones, pasillos y diferentes lugares que ellos tienen que cubrir. Las indicaciones dadas a los colaboradores se hacen de forma verbal lo cual puede generar diversos inconvenientes dentro del puesto y en un dado caso no hacerse cargo de sus obligaciones o responsabilidades al no tener por escrito sus funciones.

Por esta situación la presente investigación descriptiva analizó el diseño organizacional que aplica el Hospital General del IGSS en el área de servicios varios de apoyo. En base a los resultados de las encuestas y entrevista se propuso un diseño adecuado a las funciones y actividades que se desarrollan actualmente en el área de servicios varios de la institución.

I. Marco de referencia

1.1 Marco contextual

De acuerdo con SEGEPLAN (2011) Quetzaltenango es la cabecera del departamento que lleva el mismo nombre, tiene una extensión territorial de 120 kilómetros cuadrados, colinda al Norte con San Mateo, La Esperanza, Olinstepeque (Quetzaltenango.) y San Andrés Xecúl (Totonicapán.), al este con Zunil, Almolonga, Cantel y Salcajá (Quetzaltenango); al sur con Zunil y el Palmar (Quetzaltenango.); al oeste con Concepción Chiquirichapa y San Martín Sacatepéquez (Quetzaltenango). El monumento de elevación del Instituto Geográfico Nacional (IGN) en el parque Centroamérica frente a la municipalidad está a 2,333 metros sobre el nivel del mar (SNM), latitud 14°50'16", longitud 91°31'03". Dista a 200 Km de la ciudad capital. Los datos del observatorio nacional, menciona que la temperatura media es de 15. 2° centígrados, promedio de máxima 22. 4° C, promedio de mínima 6.8°C, absoluta máxima 33.0°C y absoluta mínima -7.5°C. La precipitación total promedio es de 2,000 milímetros y humedad relativa media de 82%. La división política administrativa actual según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el municipio se divide en una ciudad que comprende 12 zonas del área urbana, 2 aldeas y 22 cantones que corresponden al área rural.

La ciudad de Quetzaltenango es el centro de muchos tipos de actividades comerciales, su población se estima en 225 mil habitantes, que de estos 165 mil son personas nacidas en la ciudad, y el resto son personas provenientes de fuera, que son unas 60 mil personas de las cuales viven 35 mil en la ciudad y los otros 25 mil ingresan diariamente por razones de trabajo estudio o atenciones médicas. El municipio produce cerca de un 1.5% del Producto Interno Bruto nacional, lo que representa 8.6 mil millones de quetzales, y que siempre está en crecimiento ahora con un cinco por ciento anual, todo esto lo aportan 12mil 238 empresas formales, a pesar de que la informalidad está presente y no se reduce.

Las principales actividades económicas, son los servicios que prestan empresas privadas y de gobierno unas de las más importantes como: la educación, los servicios de salud, el comercio de materias primas, los servicios financieros y turísticos. Los servicios de salud son muy requeridos por sus habitantes y por personas provenientes de otros departamentos cercanos, ya que acá se

encuentran hospitales o clínicas para diferentes tipos de enfermedades, con médicos especializados que se encuentran establecidos en el departamento hace varios años y que no se hallan en conjunto en esta región del país más que en esta ciudad.

Las empresas de salud ven en Quetzaltenango una buena oportunidad para laborar, ya que hay muchas personas que lo solicitan y con capacidad económica para pagarlos, también hay mano de obra técnica, por lo que se han consolidado fuertemente y brindan calidad en sus servicios, de esto no se quedó fuera la entidad de gobierno que es el IGSS ya que hace varios años empezaron la construcción del nuevo hospital regional, que es el más moderno de la región y de Guatemala, esto por la afluencia de personas que se tienen que atender y la exigencia de una buena atención, ya que le prestan el servicio a más de 80 mil derechohabientes esto incluye a trabajadores con sus esposas e hijos, y que cada día se atienden a más.

En relación con la variable, Diseño organizacional, autores de tesis, artículos y comentarios exponen lo siguiente y se presentan los siguientes antecedentes:

Según López (2015) en la tesis de grado “Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango” se planteó como objetivo general determinar cómo se aplica el diseño y estructura organizacional en las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango. Se investigó a gerentes y colaboradores de las áreas administrativas de oficinas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango.

Se utilizó como instrumento de investigación entrevista para los gerentes o propietarios y boleta de opinión con preguntas abiertas y cerradas para los colaboradores de estas organizaciones que fue diseñada para determinar la forma de aplicación del diseño y estructura organizacional, y que se distribuyó a los diferentes sujetos de la investigación para conocer la opinión de cada uno de ellos, respecto a la ejecución de los diferentes procesos del diseño y de la estructura organizacional.

Utilizó el método de diseño descriptivo. De acuerdo al objetivo general de la investigación se determinó que las empresas de ingeniería civil de esta ciudad, aplican elementos claves del diseño y estructura organizacional, ya que dividen el trabajo en tareas específicas y departamentos,

también asignan tareas y responsabilidades, agrupan al personal para la elaboración de los proyectos, establecen relaciones entre las personas, grupos o departamentos y establecen líneas formales de autoridad por medio de organigramas, aunque en algunas ocasiones lo hacen sin seguir un orden sistemático y sin una guía apropiada. También entre los factores negativos que se encontraron durante la investigación cabe mencionar que no cuentan con ningún tipo de manual, para plasmar procedimientos, tramos de control o reglas por escrito.

La recomendación dada es que era necesario que de los procesos de estructura organizacional que llevaban estas organizaciones se realizaran revisiones, retroalimentaciones y actualizaciones periódicas para la mejora continua. La propuesta fue una Guía práctica de diseño y estructura organizacional.

En el artículo elaborado por Sanabria (2018) titulado, “Importancia del diseño de la estructura organizacional”, que aparecen de forma digital, explica que toda empresa tiene una estructura organizacional definida de manera formal o informal. Y que en ella se encuentran delimitadas las responsabilidades y puestos acordes a una posición específica dentro del organigrama. Pero, qué pasa cuando el cambio de los mercados y la situación socioeconómica supera la respuesta de las empresas y las estructuras organizacionales establecidas se vuelven obsoletas. En estas circunstancias la empresa se ve obligada a diseñar una nueva estructura organizacional internamente y potenciar sus procesos y da lugar a la búsqueda de la máxima eficiencia para mantenerse competitiva dentro de su mercado. Las empresas con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y productiva y cumplir con los objetivos de esta.

Para realizar un diseño de la estructura organizacional se debe tener en cuenta:

La estrategia organizacional; analiza y visualiza que la estrategia y objetivos organizacionales se encuentren ligados a las necesidades del mercado o los cambios que pueda atravesar la empresa. El modelo de estructura organizacional; es más común ver que las empresas apuestan por un modelo de estructura organizacional procesal (el qué hacer lo define el proceso y se distribuye a

través de la integración de los conocimientos de los grupos) en lugar de la tradicional estructura organizacional funcional (el qué hacer lo define la estructura jerárquica y se distribuye en área de especialización). Los perfiles de puesto; esto valida que los perfiles de puesto respondan a las nuevas necesidades de la estructura organizacional y que la definición de las responsabilidades, las funciones y las competencias estén definidas en consecución del cumplimiento de la estrategia organizacional. El recurso humano; se deben tomar en cuenta los factores como el crecimiento o la reubicación de personal que puede traer consigo el diseño de una nueva estructura organizacional, con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos y a la vez asegurar que estos cuenten con una adecuada carga. La comunicación; la estructura organizacional debe estar diseñada de forma tal que todos los colaboradores que requieran coordinación con otros departamentos o proceso puedan coordinar esfuerzos por medio de las líneas de comunicación.

En la investigación realizada por Dupouy (2017) titulada “El diseño organizacional”, que aparece en internet, comenta que el diseño organizacional es el proceso de construir y ajustar la estructura de la empresa para conseguir sus objetivos. Este proceso, es el que parte de las metas que tiene la empresa, y convierte estas metas en tareas que, a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo. Estos se conectan para formar departamentos, y se enlazan para formar la estructura organizacional.

El diseño organizacional es la forma mediante el cual se ejecuta la estrategia empresarial, y, por tanto, debe ser considerado como una actividad crítica para el establecimiento del marco referencial, a través del cual la empresa servirá a sus clientes y se interrelacionará con el mercado. Por este motivo, los altos directivos tienen la responsabilidad de comprender de forma profunda y sistemática los conceptos y habilidades involucrados en el diseño de sus organizaciones. Y es que, cuando el proceso se lleva a cabo de forma efectiva, tiene el potencial de facilitar las actividades de la empresa, incentivar la innovación y el talento y proporcionar claridad a los grupos de interés. Se debe comprender que un diseño organizacional realmente efectivo es un proceso continuo y permanente dentro de la empresa. La característica dinámica y cambiante del entorno competitivo requiere constantes cambios en la estrategia y, por ende, las revisiones pertinentes del diseño organizacional y de los modelos de negocio.

Hoy en día, la mayoría de las organizaciones se ven sujetas a presiones internas y externas que les crean la necesidad de mejorar su diseño organizacional. Estos condicionantes actúan como factores motivacionales. Presiones internas: Son cambios organizacionales provocados por procesos de integración fusiones, adquisiciones o asociaciones estratégicas o bien por procesos de desinversión y desintegración. También se da por el desarrollo del negocio por crecimiento en las líneas de producto y servicios o por expansión geográfica, y cambios en la cúpula de la organización, como también detección de deficiencias en los resultados. Presiones externas: Se pueden dar presiones para la mejora en el desempeño y la reducción de costes, motivadas por la reducción en los márgenes comerciales, imposición de cambios en las regulaciones, la necesidad en la búsqueda de la innovación, y cambios en los requerimientos de los clientes y en los entornos competitivos domésticos e internacionales.

Las industrias tan diversas como las telecomunicaciones, los servicios financieros, la distribución y la prestación de servicios de salud, entre otras, encuentran en el diseño organizacional una herramienta de valor incalculable para mejorar su desempeño. Las preguntas clave que los directivos necesitan responder para realizar un apropiado diseño de su estructura organizacional pueden ser las siguientes:

¿En qué grado están subdivididas las tareas en distintos trabajos?, ¿A quién deben responder los individuos y los grupos?, ¿Cuántos individuos puede un directivo gestionar de forma efectiva y eficiente?, ¿Dónde recae la autoridad para la toma de decisiones?, ¿Hasta qué nivel habrá reglas y regulaciones para dirigir a empleados y directivos? Las respuestas a estas preguntas son los elementos que los líderes de una empresa necesitan considerar.

El diseño organizacional comienza con la creación de una estrategia (una serie de pautas sobre las decisiones que servirán de guía para la selección de alternativas de acción), que surge a partir de unos objetivos concisos y claramente definidos, así como de la misión y la filosofía de la organización. La creación de la estrategia forma parte de la fase de planificación, no de la de organización. Para organizar se debe conectar a las personas de una forma clara y significativa y se les debe proporcionar la información y la tecnología necesarias para alcanzar sus objetivos. La estructura organizacional define las relaciones formales entre las personas, así como sus roles y responsabilidades, y los sistemas administrativos facilitan la dirección de la organización a través

de lineamientos, procedimientos y políticas. La información y la tecnología definen los procesos a través de los cuales se consiguen los outputs. Aquí, cada elemento debe servir de soporte a los otros, y juntos deben ayudar en la consecución de los objetivos de la organización.

Según Louffat (2017) en el artículo titulado, “¿Qué se entiende por diseño organizacional?”, que aparece en forma digital, explica que el diseño organizacional es una herramienta administrativa que se encarga de estructurar ordenadamente las diversas unidades de una institución. También, busca brindar las condiciones adecuadas y óptimas para que pueda operar. Con esa intención se debe hacer un exhaustivo análisis de condicionantes exteriores y componentes internos que contribuirán en el perfil del diseño organizacional a ser construido.

Las condicionantes externas se pueden entender que son las variables del entorno de la empresa sobre las cuales no se tiene control: amenazas y oportunidades de tipo económicas, políticas, legales, sociales, ambientales, y de mercado. Mientras tanto, los componentes internos son variables del entorno de la empresa, sobre las cuales si tiene control la empresa para decidir: niveles jerárquicos amplitud de mando, descentralización/centralización, comunicación.

Existen tres elementos centrales a ser definidos y elaborados cuando se desea diseñar o rediseñar una institución, sea de una manera general o parcial. Como primer lugar, se define el modelo organizacional más adecuado; en segundo lugar, dicho modelo debe reflejarse en el gráfico llamado organigrama y, por último, debe considerarse la elaboración de manuales organizacionales que contemple las explicaciones detalladas necesarias, para poder entender cómo opera la organización.

El modelo organizacional es la opción escogida por la propia empresa para poder aplicar y desarrollar en la práctica, la estrategia anteriormente acordada en su planeación. Es el "modus operandi" que le permite funcionar de acuerdo con su propia identidad y características empresariales. Los modelos organizacionales disponibles para ser adoptados por una institución van desde los tipificados como clásicos, tradicionales u ortodoxos basados en "áreas", dentro de los cuales se pueden nombrar el funcional, el geográfico, el de productos o servicios, el de clientes, el de turnos, el divisional, el de proyectos, el matricial; hasta los modelos modernos, emergentes, como son las redes basadas en procesos organizacionales.

La grafica del organigrama muestra la estructura organizacional de una empresa en referencia con el modelo organizacional previamente elegido y al elaborarse se necesita cumplir con ciertos requisitos técnicos dimensiones, formas, textos, ubicaciones, líneas, interacciones, que le den validez y confiabilidad a su diseño. El primer requisito es ubicar cada unidad de acuerdo con el rol que cumple en la organización de la empresa, puede ser una unidad de dirección, de línea, de apoyo, de asesoría, de control o consultiva. Otro aspecto que se debe considerar es el tipo de información a ser escrita dentro de cada unidad orgánica, si es jerárquica, funcional, nominal. También es importante la elección del tipo de figura o forma en la estética diseño, hay diferentes opciones como organigramas verticales, horizontales, circulares, semicirculares, radiales, replegados, entre otros diseños.

Los manuales organizacionales son documentos escritos que definen en detalle cada unidad orgánica contemplada en el organigrama en cuanto a funciones, procesos, puestos procedimientos y/o instrucciones a cumplir de acuerdo con los protocolos establecidos por la propia empresa. La importancia de los manuales pueden valorarse en dos sentidos: el primero, desde el punto de vista legal, pues en base al cumplimiento o no de lo estipulado dentro de sus páginas, pueden servir de evidencias que le puede permitir a la empresa sustentar despidos de funcionarios o del otro lado, permitirle al empleado defenderse de injusticias que se puedan cometer contra él; el segundo, desde el punto de vista organizacional, contribuye a la estandarización o normalización de funciones, procesos y/o actividades, de modo que cada trabajador se desempeñe de acuerdo a lo estipulado en los protocolos ahí establecidos y no desempeñarse de acuerdo a lo que personalmente cree que es lo mejor.

El diseño organizacional ahora se ha convertido en un factor de ventaja competitiva para las empresas, motivo por el cual requiere que sean elaborados de manera profesional con fundamentos teóricos y metodologías prácticas, para que generen valor a la entidad.

De acuerdo con Garrido (2017) en su artículo titulado, “El Modelo Mintzberg, una organización estructurada en la empresa”, que aparece de forma digital, el modelo construido por el profesor canadiense Henry Mintzberg en 1979, sirve para describir las estructuras y organización de las

empresas que pretende ser una guía para comprender, clasificar y diseñar la estructura de una organización.

El fundamento del pensamiento de este modelo tiene dos ideas claves: la primera corresponde a la división del trabajo y, la segunda, es la coordinación de estas tareas para alcanzar los objetivos definidos, cualesquiera que sean estos. Cuando se procede a definir la organización de una empresa debe realizarse una selección de los elementos que la conformarán de tal forma que exista una armonía, una consistencia, una coherencia entre la organización consigo misma y en relación con su entorno. También se señalan cinco elementos que pertenecen a la estructura de una organización y es importante señalar, que no están hechos de la misma manera en cada empresa.

La cumbre estratégica: es lo más alto de la jerarquía de la organización y está formada por el director y las autoridades más importantes, así como el personal que les presta apoyo directo. A ellos les corresponde una percepción total de la empresa, la definición de los objetivos, y la relación interna y con el entorno de la organización.

Línea media: está formada por los gerentes, supervisores y responsables, esta posición se encuentra entre la más alta dirección y el núcleo operativo. Su rol es el de asignar las tareas a aquellos cuyo papel es la ejecución de éstas con el objeto de alcanzar los objetivos definidos por sus superiores.

Estructura técnica: la función encomendada es el de diseñar, estandarizar y controlar los procesos de trabajo, en un planteamiento formal. Por ejemplo, el departamento de recursos humanos forma parte de esta estructura técnica.

Núcleo de operaciones: formado por el grupo de operarios que realizan las tareas de producción o de provisión de servicios, por lo que sus funciones, son las que mantienen viva a la organización.

Personal de apoyo: integrado por todo el personal y unidades que ofrecen servicios y que realizan funciones para con la organización sin pertenecer a su estructura operacional. Por ejemplo, puede ser el servicio de cafetería, o el personal de seguridad.

Por ello, cada organización puede estructurarse por distintas “Configuraciones” dichas por el autor que también indica que, no existen organizaciones cuya estructura se corresponda completamente con una configuración. Más bien, las organizaciones tienden a formarse, estructurarse, y buscan la armonía dentro de ella con relación en su entorno, e imitan algunas configuraciones sin limitarse a seguir únicamente una.

Dichas configuraciones se distinguen entre ellas por el peso y las relaciones que se dan entre los distintos elementos que forman las organizaciones. El autor señala cinco modelos organizacionales:

Estructura simple: es un modelo flexible e informal, idóneo para una empresa pequeña o mediana. Se basa en la supervisión directa de los miembros de la cumbre estratégica, puede ser, la estructura simple de una tienda.

Burocracia mecánica: su base se allá en la estandarización de procesos de trabajo, busca reducir hasta el máximo exponente toda incertidumbre mediante un control burocrático exhaustivo de sus procesos. Se asocia con empresas donde el trabajo es repetitivo, rutinario y simple.

Burocracia profesional: el centro de esta configuración es la estandarización de la pericia y conocimientos de sus trabajadores. Las universidades o los hospitales pueden ser ejemplos ilustrativos de dicha configuración.

Forma divisionista: está formada por divisiones autónomas, cada una de ellas con unas funciones específicas, coordinadas por una dirección única centralizada.

Adhocracia: se trata de compañías con alta flexibilidad y formada por profesionales expertos que trabajan conjuntamente, coordinados, dispersos en toda la estructura. La autoridad se mueve y se traslada, constantemente, y por lo general se forman por pequeños equipos que maximizan su rendimiento y laboran como unidades únicas. Puede ser el modelo más difícil de implementar.

Los pensamientos de este autor marco un antes y un después en referencia a la organización de las empresas. Hay empresas que se adecuan en mayor o menor medida a una de sus cinco

configuraciones, e incluso es posible identificar organizaciones cuya estructura se asemeje a más de una o de dos configuraciones, el autor señalo esa posibilidad.

Hay que tener presente que existen formas y modelos organizativos que permiten maximizar el rendimiento de una empresa, y que, de acuerdo con los objetivos perseguidos en la empresa, habrá estructuras más o menos adecuadas. Por este motivo, conocer bien el propósito de la organización y su relación con su entorno es fundamental para saber qué modelo organizativo poder implementar.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Diseño organizacional

Para Stoner, et al., (1996) el diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo que, el diseño organizacional hace que los gerentes vean en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. También el diseño organizacional es determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

Los administradores desarrollan en secuencia lógica su trabajo; ósea, planifican y deciden que hay que hacer mediante estrategias. Organizan, determinando las actividades a realizar y su orden que se traduce en la estructura de la organización, las dirigen desarrollando su liderazgo y formulando políticas generales y posteriormente controlan para verificar su logro conforme a lo planeado. La fase de organización trata sobre el diseño organizacional, en que la estructura es un medio importante para la implantación de la estrategia. Se representa gráficamente por el organigrama, y se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos y su que hacer es a través de los procesos organizacionales (Vidal, Ríos, 2011).

Para Hodge y Gales (2003), el diseño organizacional es, la manera como se agrupan tareas y personas en la organización, con el objetivo de llevar a la organización a la eficiencia y la

efectividad. A través del diseño organizacional se debe tratar de encontrar la configuración que permita la mezcla óptima de diferenciación e integración, a la vez que permita a la organización adaptarse al entorno.

El diseño de la organización refleja la estructura organizacional, o sea, la configuración de los elementos que componen la organización. El diseño del formato organizacional es el modo en que la organización moldea sus componentes para realizar la tarea organizacional y alcanzar los objetivos organizacionales. En la práctica, cada organización tiene su diseño organizacional, su manera de integrar y asignar recursos para operar con eficiencia y eficacia. El diseño organizacional constituye la infraestructura que sostiene a los órganos y los equipos y mantiene acceso a las interrelaciones e interacciones entre ellas, también es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura organizacional representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

El diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado o relacionado con otros. Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se agrupan para perseguir un objetivo común, pero son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados.

El diseño de la estructura no es fijo, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones, El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, como dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos y como lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

- Integrantes básicos del diseño organizacional

Son factores o variables que se deben analizar al momento de diseñar la organización y que cambian según a lo que se dedica y como la combinación de estos factores es diferente en cada organización, no existe una manera única para diseñarla. El diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración.

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

- ✓ Factores ambientales: La misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- ✓ Consecuencias y conductas: Desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.
- ✓ La estructura básica o anatomía de la organización: Tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y combinaciones entre ellas. Que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea que debe ser ejecutada y proporcionar el formato para su integración, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos.
- ✓ El modo o aspectos operación: Autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles. Indican a los asociados internos de la organización que se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de valuación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.
- ✓ Los mecanismos de decisión: Permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al de conocimiento. Estos incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes toman decisiones, y para administrar el conocimiento.

- Diferenciación e integración

El diseño organizacional obedece a dos procesos básicos y opuestos entre sí: la diferenciación y la integración.

- ✓ Diferenciación.

La diferenciación consiste en dividir el trabajo en una organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas. La diferenciación puede ser horizontal, vertical o espacial:

- La diferenciación horizontal, entre las unidades de la organización se basan en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de las personas. Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados que haya en el mismo nivel de la organización. La diferenciación horizontal provoca que surjan estructuras bajas y horizontalizadas.
- La diferenciación vertical, son los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación vertical, mayor será el número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical provoca que surjan estructuras altas y verticalizadas.
- La diferenciación espacial, se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares. La distancia complica el diseño de la organización.

- ✓ Integración

Es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos. La integración también puede ser vertical u horizontal:

- La integración vertical, se refiere a el modo de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.

- La integración horizontal, se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo.

Mientras la diferenciación procura adecuar la estructura a diversas demandas del entorno, la integración procura conjuntar la estructura para mantener la cohesión, de modo que la organización funcione como un todo. Una especializa y separa mientras que la otra articula y une. Cuando es mayor la diferenciación, mayor es la necesidad de integración y viceversa (Chiavenato, 2017).

- Estructura versus diseño

Los conceptos de estructura y diseño están íntimamente relacionados. Estos reconocen dos elementos clave: la diferenciación y la integración. La diferenciación se refiere al desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas, y la integración se refiere a la coordinación necesaria entre las diferentes áreas y tareas para asegurar la obtención de todas las metas de la organización. La estructura de la organización se representa mediante un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad (quien informa a quien, o la cadena de mando); los canales de comunicación, los grupos de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas de responsabilidad todo esto formalizado.

El diseño de la organización por otro lado es un concepto más amplio que incluye la estructura, pero también acompaña otros conceptos. Dentro de los parámetros del diseño se incluyen elementos como la agrupación y tamaño de las unidades, la formalización de conductas (normas, políticas y procedimientos), y los procesos de toma de decisiones y de centralización y descentralización. Entonces el diseño es un concepto que junta e incluye aspectos relacionados con la estructura y los procesos (Hodge, B. y Gales, L. 2003).

- a) Dimensiones básicas del diseño organizacional o piedras angulares

“El diseño organizacional depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud de control o de mando, especialización y departamentalización. El enfoque en cada una de estas dimensiones definirá el diseño organizacional” (Chiavenato, 2017, p. 286).

La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura, cuya representación visual se conoce como organigrama, también sirve para muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o modifican la estructura, ponen en práctica el diseño organizacional, un proceso que involucra decisiones relativas a seis elementos: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins y Coutler, 2015, p. 332).

Una estructura organizacional define la manera como las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Los gerentes tienen que considerar siete elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, formalización y extensión de los límites (Robbins y Judge, 2017, p. 493).

b) Especialización en el trabajo o División del trabajo

El término especialización en el trabajo, o división del trabajo, describe el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados. La esencia de la especialización en el trabajo consiste en dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto. En esencia, los individuos se especializan en hacer solo parte de la actividad en vez de realizarla por completo (Robbins y Judge, 2017, p. 493).

A principios del siglo XX, Henry Ford se volvió acaudalado por fabricar automóviles en una línea de ensamble. A cada trabajador de Ford se le asignaba una tarea específica y repetitiva, como colocar el rin frontal derecho o instalar la puerta frontal derecha. La división de los puestos de trabajo en pequeñas tareas estandarizadas, que podían realizarse de manera repetitiva, hizo posible que Ford fabricara un vehículo cada 10 segundos utilizando a trabajadores con habilidades relativamente limitadas.

La especialización es un medio para lograr el uso más eficiente de las habilidades de los trabajadores, e incluso lograr que mejoren gracias a la repetición. Se perdía menos tiempo al no

tener que cambiar de tareas, dejar las herramientas y el equipo de una fase anterior y prepararse para la siguiente.

En los años después a 1960, parecía cada vez más que los beneficios de la especialización podrían llevarse demasiado lejos. Empezó a surgir entre los trabajadores aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, mala calidad, mayor ausentismo y altos niveles de rotación de personal, lo cual superaba por mucho a las ventajas económicas. Ahora, los gerentes podrían incrementar la productividad al aumentar, el alcance de las actividades laborales, en lugar de disminuirlas, Al asignar a los empleados una variedad de actividades por realizar, permitirles realizar un trabajo completo e íntegro, y asignarlos a equipos con habilidades intercambiables, a menudo lograban resultados mucho mejores, con mayores niveles de satisfacción laboral.

Se comprobó que el trabajo puede realizarse con mayor eficiencia si se permite la especialización de los individuos, y la práctica aún tiene aplicaciones en muchas industrias. Por ejemplo, no se podría construir un automóvil por sí mismo, es muy improbable. De igual manera, es más sencillo y menos costoso encontrar y capacitar a trabajadores para hacer actividades específicas, sobre todo en operaciones muy sofisticadas y de gran complejidad. Por último, la especialización en el trabajo aumenta la eficiencia y la productividad al fomentar la creación de invenciones y maquinarias especiales.

En la actualidad, la mayoría de los gerentes reconocen las ventajas de las economías de especialización en ciertos puestos de trabajo, así como los problemas que surgen cuando se llevan demasiado lejos. Una alta especialización en el trabajo ayuda tanto a McDonald's a hacer y vender hamburguesas y papas fritas con eficiencia, como a los especialistas médicos en la mayoría de las organizaciones dedicadas al cuidado de la salud. Siempre que los roles laborales se puedan desglosar en tareas o proyectos específicos, la especialización es posible. No obstante, la especialización aun ofrece ventajas fuera del campo de la manufactura, específicamente cuando prevalecen el trabajo de medio tiempo o los puestos compartidos.

Un ejemplo de esto es el programa Mechanical Turk de Amazon, TopCoder y otros similares han facilitado una nueva tendencia en la micro especialización, donde piezas extremadamente pequeñas

de la programación, el procesamiento de datos o las tareas de evaluación se delegan a una red global de individuos con un administrador del programa quien, luego, reúne y ensambla los resultados.

Esto abre las posibilidades para que los empleadores utilicen plataformas en línea para asignar múltiples trabajadores a las tareas en un rol funcional más amplio, como el marketing. De esta manera, mientras que la especialización de antaño se enfocaba en separar las tareas de manufactura en actividades específicas dentro de la misma planta, la especialización actual de manera acertada divide las tareas complejas en elementos específicos de acuerdo con la tecnología, la pericia y la región. Sin embargo, el principio esencial es el mismo (Robbins y Judge, 2017).

c) Departamentalización

A medida que las organizaciones crecen, se incrementa la complejidad del trabajo de la organización, debido al mayor número de tareas y de integrantes. Esto se refleja en la especialización vertical, es decir, en un mayor número de niveles jerárquicos, y en la especialización horizontal, o sea, un mayor número de departamentos para coordinar mejor las personas y las tareas. Esta especialización horizontal se llama departamentalización, es decir, el agrupamiento de tareas y personas, de acuerdo con algunos criterios (Chiavenato, 2017, p. 289).

“Una vez que los puestos de trabajo se han dividido mediante la especialización en el trabajo, deben agruparse en tareas comunes que puedan coordinarse. La base mediante la cual se agrupan los puestos de trabajo se conoce como departamentalización” (Robbins y Judge, 2017, p. 495).

No hay un solo modelo de departamentalización que se aplique a todas las organizaciones y todas las situaciones, los gerentes deben establecer cuál es el mejor al examinar la situación que enfrentan, el trabajo a realizar y la forma en que debe hacerse, las personas involucradas y sus personalidades, la tecnología utilizada en el departamento, los usuarios a atender y otros factores ambientales internos y externos de la situación, pero, si conocieran los diversos modelos de departamentalización, sus ventajas y desventajas, los gerentes en ejercicio serían capaces de diseñar una estructura organizacional más adecuada para sus operaciones particulares (Koontz, 2016).

- Departamentalización Funcional

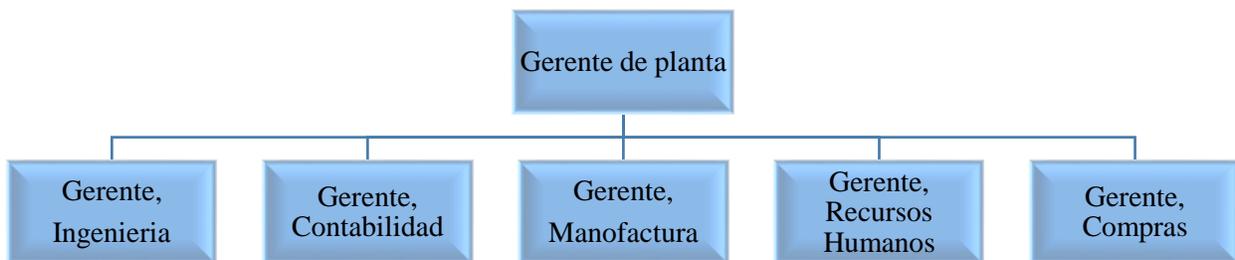
Consiste en crear departamentos por funciones, es decir, agrupar los especialistas en actividades similares. En general, las principales funciones que se observan en las organizaciones son los departamentos de finanzas, producción, marketing y recursos humanos, los cuales pueden dividirse en secciones. Por ejemplo, el área de finanzas puede separarse en tesorería, cuentas por cobrar y cuentas por pagar; marketing, en investigación de mercados, ventas y publicidad, y recursos humanos en reclutamiento y selección, capacitación, nóminas (Chiavenato, 2017, p. 289).

Las funciones pueden recibir nombres diferentes de acuerdo con su naturaleza dentro de la organización. Una universidad dividida por funciones puede tener departamentos de medicina, farmacología, veterinaria, administración, contaduría, economía, psicología, sociología y antropología. Un hospital puede tener unidades de urgencias, consulta externa, cirugía, hospitalización, terapia intensiva. La departamentalización funcional tiene la ventaja que agrupa en una misma unidad de la organización a especialistas que poseen habilidades y competencias comunes a fin de obtener mayor eficiencia de ellos mediante economías de escala. Reúne personas con habilidades y competencias comunes en una misma unidad organizacional (Chiavenato, 2017).

- Departamentalización funcional

Figura 1

Agrupación de puestos de trabajo por función



Nota: Esta figura muestra la departamentalización funcional. Adaptado de Administración, por Robbins, & Coulter, 2015. Pearson Education Inc.

✓ Aspectos Positivos

- Eficiencias al agrupar especialidades similares y personas con habilidades, conocimientos y orientaciones similares.
- Coordinación dentro del área funcional.
- Especialización exhaustiva.

✓ Aspectos Negativos

- Mala comunicación entre áreas funcionales.
- Visión limitada de los objetivos organizaciones.

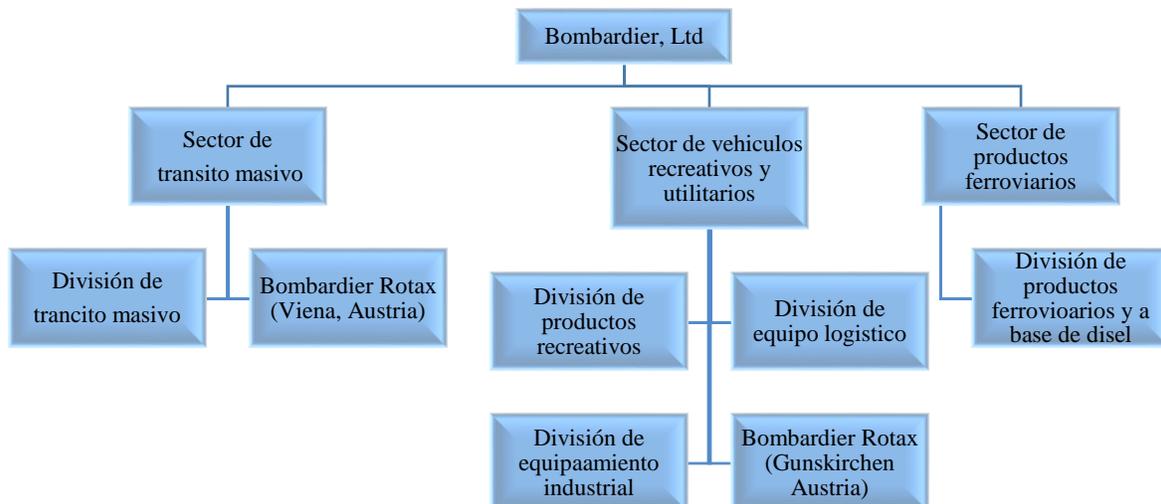
• Departamentalización por productos o servicios

Consiste en agrupar a todos los profesionales y tareas relacionados con cada producto o servicio y en hacer responsable a cada unidad por su desempeño. Una compañía química puede tener departamentos de tintas, teneduría, productos químicos. Un despacho de servicios de contabilidad puede tener departamentos de consultoría contable, auditoría e impuestos, y cada unidad ofrecerá un servicio especializado bajo la batuta de un ejecutivo (Chiavenato, 2017, p.289).

• Departamentalización por productos o servicios

Figura 2

Agrupación de puestos de trabajo por línea de producto.



Nota: Esta figura muestra la departamentalización por productos o servicios. Adaptado de Administración, por Robbins, & Coulter, 2015. Pearson Education Inc.

✓ Aspectos Positivos

- Favorece la especialización en productos y servicios específicos.
- Los gerentes pueden convertirse en expertos dentro del sector.
- Cercanía con los clientes.

✓ Aspectos Negativos

- Duplicación de funciones.
- Visión limitada de los objetivos organizacionales.

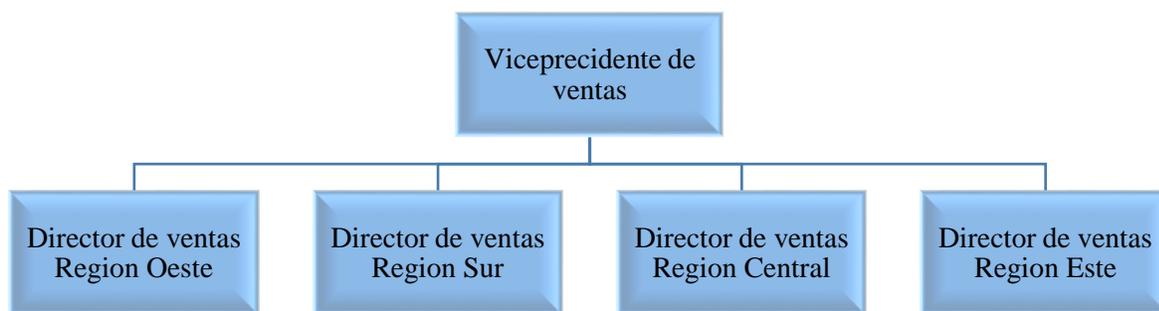
• Departamentalización geográfica

Consiste en agrupar personas y tareas con base en el área o territorio atendido por la organización. Es muy común en ventas, con la creación de departamentos regionales; en servicios, con sucursales bancarias que cubren los barrios de las grandes ciudades y en producción, con la instalación de fábricas en distintas ciudades. Cada departamento cubre una zona geográfica relevante para la organización (Chiavenato, 2017, p. 289).

• Departamentalización geográfica

Figura 3

Agrupación de puestos de trabajo por región geográfica.



Nota: Esta figura muestra la departamentalización geográfica. Adaptado de Administración, por Robbins, & Coulter, 2015. Pearson Education Inc.

✓ Aspectos Positivos

- Manejo más eficiente y eficaz de problemas regionales específicos.

- Mejor atención a las necesidades específicas de cada mercado geográfico.

- ✓ Aspectos Negativos

- Duplicidad de funciones.
- Sensación de aislamiento respecto de otras áreas organizacionales.

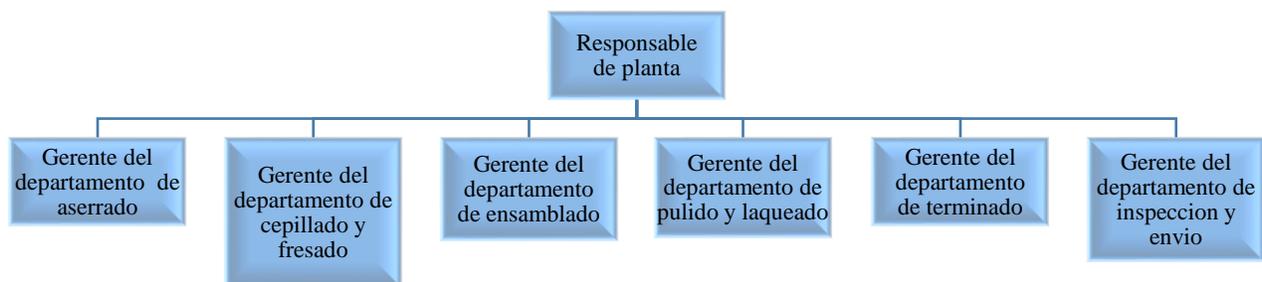
- Departamentalización por procesos

Consiste en agrupar personas y tareas dentro de un proceso productivo. Cada departamento tiene habilidades y competencias diferentes y se especializa en una fase de la producción. Un ejemplo puede ser una fábrica de aluminio puede tener departamentos de fundido, prensado, modelado, terminado, embalaje y envíos. Una fábrica de textiles puede tener departamentos de preparación de la materia prima, lavado, cardado, tintorería y acabado, y sigue el flujo del proceso de producción. Las escuelas adoptan este tipo de departamentalización cuando separan a los alumnos por grados (Chiavenato, 2017).

- Departamentalización por procesos

Figura 4

Agrupación de puestos de trabajo con base en el flujo de productos o clientes.



Nota: Esta figura muestra la departamentalización por procesos. Adaptado de Administración, por Robbins, & Coulter, 2015. Pearson Education Inc.

✓ Aspectos Positivos

- Flujo más eficiente de las actividades laborales.

✓ Aspectos Negativos

- Sólo puede usarse en ciertos tipos de productos.

- Departamentalización por clientes

Consiste en agrupar las personas y tareas con base en los tipos específicos de clientes o consumidores de la organización. Muchas tiendas tienen departamentos de caballeros, damas y niños, de acuerdo con su clientela. Algunas organizaciones tienen departamentos específicos para empresas grandes, medianas y pequeñas. Cada tipo de cliente tiene características y necesidades específicas que deben ser atendidas correctamente por especialistas en cada ramo (Chiavenato, 2017, p. 290).

- Departamentalización por clientes.

Figura 5

Agrupación de puestos de trabajo con base en clientes específicos y únicos con necesidades comunes.



Nota: Esta figura muestra la departamentalización por clientes. Adaptado de Administración, por Robbins, & Coulter, 2015. Pearson Education Inc.

✓ Aspectos Positivos

- Las necesidades y problemas de los clientes pueden ser atendidos por especialistas.

✓ Aspectos Negativos

- Duplicación de funciones.
- Visión limitada de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones utilizan varios de estos criterios para crear sus departamentos. En general, el nivel organizacional más elevado es la departamentalización por funciones (producción, finanzas, marketing y recursos humanos). La fábrica se divide con base en procesos, ventas y regiones geográficas, y cada área se divide por tipo de clientela. Sin embargo, como la departamentalización funcional, que es la más usada, es rígida y se concentra el poder, por eso debe ser complementada con la creación de equipos que puedan cruzar libremente las fronteras departamentales para derribar barreras internas. Cuanto más complejas sean las tareas de la organización y más diversificadas sean las habilidades y competencias requeridas, mayor será la necesidad de tener equipos que cubran toda la organización. Los equipos permiten la integración que la departamentalización funcional no puede ofrecer. Al diseñar la estructura de una organización se debe tener cuidado con dos aspectos: la forma de armar los grupos o equipos y la coordinación de actividades interdependientes. Los grupos o equipos pueden integrarse con base en similitudes funcionales o en la especialización de las personas para aprovechar su especialización (Chiavenato, 2017).

d) Cadena de mando

La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quien debe reportarse con quien (Robbins y Judge, 2017, p.496).

Si bien la cadena de mando fue alguna vez la piedra angular en el diseño de las organizaciones, su importancia actual se ha reducido. Sin embargo, los gerentes contemporáneos deberían considerar todavía sus implicaciones, sobre todo en las industrias que se enfrentan a situaciones potenciales de vida o muerte, donde las personas dependen de la reacción rápida de quienes toman decisiones.

No se puede analizar esta sin hacer referencia a la autoridad y a la unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan.

Para facilitar la coordinación, a cada puesto gerencial se le asigna un lugar en la cadena de mando y cada gerente recibe cierto grado de autoridad para cumplir con sus responsabilidades. El principio de unidad de mando ayuda a conservar el concepto de una línea continua de autoridad, que establece que cada persona debería tener un único superior ante el cual es directamente responsable. Si se rompe esta, un trabajador podría tener que enfrentarse con exigencias o prioridades incompatibles de varios superiores, como ocurre a menudo en los casos donde las relaciones establecidas con líneas punteadas (staff) en los organigramas, describen a un empleado con la responsabilidad de reportarse con diversos gerentes.

Sin embargo, los tiempos cambian, y lo mismo sucede con los principios básicos del diseño organizacional. En la actualidad, un empleado de bajo nivel puede tener, en segundos, acceso a información que hace una generación solo estaba al alcance de la alta gerencia, y muchos trabajadores tienen el poder de tomar decisiones que antes estaban reservadas para la gerencia. Agregue la popularidad de los equipos interdisciplinarios autodirigidos y la creación de diseños estructurales nuevos que incluyen a múltiples jefes, y entenderá el motivo por el cual la autoridad y la unidad de mando tienen menos relevancia. No obstante, muchas organizaciones todavía consideran que pueden ser más productivas si hacen cumplir la cadena de mando (Robbins y Judge, 2017).

e) Extensión de control

Se refiere a cuántos empleados puede dirigir un gerente con eficacia y eficiencia. La extensión del control también determina el número de niveles y gerentes en una organización. En igualdad de circunstancias, cuanto más amplia o grande sea esa extensión, menor será el número de niveles, mayor el número de empleados en cada nivel y más eficiente será la organización.

Es evidente que las extensiones más amplias resultan más eficientes en cuanto a costos. Sin embargo, su eficacia disminuye y se deteriora el desempeño de los trabajadores en el punto donde los supervisores ya no tienen tiempo para brindar liderazgo y el apoyo necesario a los subalternos. Las extensiones reducidas o pequeñas tienen sus defensores ya que un gerente puede lograr supervisión cercana si la extensión del control se mantiene en cinco o seis subalternos. No obstante, las extensiones pequeñas tienen tres inconvenientes importantes. Primero, son costosas porque

aumentan los niveles de la gerencia. Segundo, hacen más compleja la comunicación vertical en la organización. Los niveles jerárquicos adicionales vuelven más lenta la toma de decisiones y tienden a aislar a la alta gerencia. Tercero, las extensiones pequeñas favorecen la supervisión estricta y desalientan la autonomía de los trabajadores (Robbins y Judge, 2017).

La perspectiva contemporánea de la extensión del control parte de la idea de que no existe una cifra mágica. Son muchos los factores que influyen en la cantidad de empleados que un gerente puede manejar eficiente y eficazmente. Entre ellos están las habilidades y las capacidades del gerente y de los empleados, así como las características del trabajo a realizar. Por ejemplo, los gerentes cuyos subordinados están bien capacitados y cuentan con experiencia, pueden funcionar bien con un tramo muy amplio. Otras variables de contingencia que determinan el tramo adecuado incluyen la similitud y complejidad de las tareas del empleado, la proximidad física con los subordinados, el grado en que se han implementado procedimientos estandarizados, la sofisticación del sistema de información de la organización, la solidez de la cultura organizacional y el estilo del gerente.

En los años recientes, la tendencia ha favorecido los tramos de control más grandes, lo cual es coherente con los esfuerzos que hacen los gerentes por acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse a los clientes, empoderar a los empleados y reducir los costos. Los gerentes empiezan a reconocer que pueden manejar grupos más amplios cuando los empleados conocen bien su labor y comprenden los procesos organizacionales (Robbins y Coulter 2015).

f) Centralización y descentralización

“La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización” (Robbins y Judge, 2017, p.498).

En organizaciones centralizadas, la alta gerencia toma todas las decisiones y los gerentes de nivel inferior cumplen sus directrices. Del lado opuesto, la toma de decisiones descentralizada se transfiere hacia los gerentes más cercanos a la acción o a los grupos de trabajo. El concepto de centralización incluye únicamente la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a un puesto de trabajo.

La estructura de una organización centralizada es básicamente distinta de una descentralizada. En una organización descentralizada se actúa con mayor rapidez para resolver problemas, más individuos contribuyen con las decisiones y es menos probable que los trabajadores se sientan ajenos a quienes toman decisiones que afectan su vida laboral (Robbins y Judge, 2017).

Al organizar, una de las interrogantes a aclarar es en qué nivel organizacional se toman las decisiones. La centralización es el grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización. Si los gerentes de más elevado nivel jerárquico toman las decisiones con poca participación de los niveles inferiores, quiere decir que la organización es más centralizada. Por otro lado, en tanto más empleados de niveles inferiores hacen aportaciones o toman, en términos prácticos, las decisiones, existe mayor descentralización. Hay que tomar en cuenta que el concepto centralización-descentralización no son totalmente opuestos o separados, quiere decir que las organizaciones nunca son totalmente centralizadas o completamente descentralizadas. Los primeros teóricos en administración propusieron que el grado de centralización de la organización depende de la situación, y en cualquier caso el objetivo es lograr un uso óptimo y eficiente de la fuerza laboral.

Las organizaciones tradicionales tenían una estructura piramidal, con el poder y la autoridad concentrados en la parte más alta. Dada esta estructura, históricamente las decisiones centralizadas fueron las más destacadas, pero las organizaciones actuales se han vuelto más complejas y sensibles al cambio dinámico del entorno. Por consiguiente, los gerentes creen que las decisiones deben ser tomadas por quienes están cerca de los problemas, independientemente del nivel organizacional en el que se ubiquen. La tendencia durante las últimas décadas ha favorecido una mayor descentralización en las empresas.

Actualmente, los gerentes suelen elegir el grado de centralización o descentralización que les permitirá implementar de mejor manera las decisiones y cumplir los objetivos organizacionales. Lo que funciona en una organización, sin embargo, no necesariamente lo hace en otra, así que los gerentes deben determinar cuál es la cantidad adecuada de centralización para su organización y para las unidades que la conforman. A medida que las organizaciones han ido volviéndose más flexibles y sensibles a las tendencias del entorno, ha podido apreciarse un cambio hacia la toma de

decisiones descentralizada. Esta tendencia, también conocida como empoderamiento de los empleados, proporciona más autoridad a la fuerza laboral para tomar decisiones. Sobre todo, en las compañías de gran tamaño, los gerentes de nivel bajo están “más cerca de la acción” y, por lo general, conocen mejor los problemas y saben resolverlos mejor que los gerentes de primer nivel (Robbins y Coulter, 2015).

g) Formalización

La formalización se refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización. Si un puesto está altamente formalizado el titular tiene muy poca discrecionalidad acerca de lo que debe hacer, y de cuándo y cómo hacerlo; lo cual genera un resultado coherente y uniforme. Las organizaciones con una elevada formalización cuentan con descripciones explícitas del puesto de trabajo, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad acerca de los procesos laborales. La formalización no tan solo elimina la posibilidad de que los trabajadores realicen conductas alternativas, sino que elimina incluso la necesidad de que las consideren. Por el contrario, donde la formalización es baja las conductas del puesto están relativamente poco programadas y los individuos cuentan con gran libertad para utilizar su criterio en el trabajo (Robbins y Judge, 2017, p. 499).

El nivel de formalización varía mucho dentro de las organizaciones y entre estas. En general, la formalización perjudica la flexibilidad de los equipos en las estructuras de las organizaciones descentralizadas, lo cual sugiere que la formalización no es tan útil en las empresas donde las tareas son de naturaleza interactiva, o donde no existe la necesidad de ser flexibles e innovadores (Robbins y Judge, 2017).

Existen muchas situaciones en las que las reglas podrían ser demasiado restrictivas, un buen número de organizaciones han dado a los empleados algo de libertad y autonomía para tomar aquellas decisiones que consideren más apropiadas en una circunstancia determinada. Esto no implica la desaparición de todas las reglas organizacionales porque siempre será importante que los trabajadores sigan algunas de ellas; en todo caso, las reglas que subsistan deben ser explicadas a los empleados para que éstos comprendan la importancia de adherirse a ellas.

Como ejemplo la siguiente situación: Un cliente entra a la sucursal y pide que le revelen un rollo fotográfico el mismo día. El problema es que hace 37 minutos fue el cierre de operaciones de la tienda. El dependiente está consciente de que, en teoría, debe seguir las reglas, pero también sabe que con un poco de esfuerzo podría revelar el rollo a tiempo, así que decide hacer un espacio para atender al cliente. Con ello se rompe una regla y lo único que espera es que su gerente no se entere. Ciertamente “violó” una regla, pero al hacerlo en realidad produjo un ingreso para la empresa y ofreció un buen servicio al cliente (Robbins y Coulter, 2015).

h) Extensión de los límites

Las organizaciones crean estructuras de tarea y cadenas de autoridad bien definidas. Estos sistemas facilitan el control y la coordinación de actividades específicas, pero si existen demasiadas divisiones dentro de una compañía, los intentos por coordinar las tareas entre los grupos podrían ser desastrosos. Una manera de superar la separación de áreas, y conservar los elementos positivos de la estructura consiste en fomentar o crear roles que extiendan los límites (Robbins y Judge, 2017).

Dentro de una organización, la extensión de los límites ocurre cuando los individuos establecen relaciones con personas externas a los grupos que les son asignados de manera formal. Por ejemplo, un ejecutivo de recursos humanos que se relaciona frecuentemente con el grupo de Tecnología de la Información extiende los límites, al igual que el miembro de un equipo de investigación y desarrollo que implementa las ideas de un equipo de producción. Esas actividades ayudan a evitar que las estructuras formales se vuelvan demasiado rígidas y, por tanto, aumentan la creatividad de la organización y de los equipos (Robbins y Judge, 2017, p.499).

Estas actividades no solo ocurren dentro de las organizaciones sino también entre ellas. Recabar información de fuentes de conocimiento externas es especialmente ventajoso en las industrias muy innovadoras, donde es difícil mantener el mismo nivel que la competencia. Las organizaciones que fomentan una amplia comunicación interna consiguen resultados positivos especialmente sólidos.

Las organizaciones pueden utilizar mecanismos formales para facilitar la extensión de los límites a través de sus estructuras. Un método consiste en asignar roles formales de vinculación o

desarrollar comités de individuos provenientes de diferentes áreas de la organización. Las actividades de desarrollo también pueden favorecer la extensión de los límites. Los empleados que tienen experiencia en diversas funciones como contabilidad y marketing son más proclives a extender los límites. Muchas organizaciones tratan de preparar el terreno para este tipo de relaciones positivas al crear programas de rotación de puestos de trabajo, para que el personal nuevo conozca mejor las distintas áreas de la organización (Robbins y Judge, 2017, p. 500).

i) Estructura Organizacional

Es el patrón específico de relaciones que los gerentes crean se llama estructura organizacional. La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización (Stoner, et al., 1996 p. 345).

Para que las organizaciones funcionen correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos esenciales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, se llama estructura organizacional. También es la forma en que las actividades de la organización han sido divididas, organizadas y coordinadas. Constituye la arquitectura o el formato organizacional (Chiavenato, 2017, p. 279).

j) Tipos o Diseños de Estructuras Organizacionales comunes

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los mismos gerentes, entre los empleados y con gerentes y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz (Stoner, et al., 1996).

Los diseños organizacionales adoptan muchos nombres y evolucionan constantemente en respuesta a los cambios en la forma de realizar el trabajo. Tres de los esquemas más frecuentes son: La estructura simple, La burocracia y la estructura matricial (Robbins y Judge ,2017, p. 500).

Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones. Existen tres esquemas organizacionales más frecuentes que son: La estructura simple, la burocracia, y la estructura matricial (Chiavenato, 2017, p. 291).

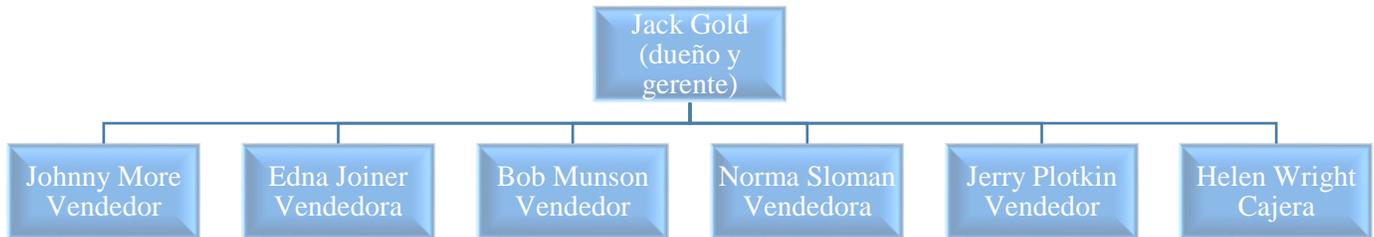
- La estructura Simple o Lineal

Es la forma organizacional más simple y antigua, la denominación lineal se debe al hecho de que entre el superior y los empleados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área. Esta estructura tiene un nivel bajo de departamentalización, amplias extensiones del control, centralización de la autoridad en un solo individuo y escasa formalización. Se trata de una organización plana que, por lo regular, cuenta solamente con pocos niveles verticales, una plantilla de trabajadores holgada y una persona en quien se centraliza la autoridad para toma decisiones. La mayoría de las compañías inician como una estructura simple, y muchas empresas innovadoras basadas en tecnologías con una vida corta, como las compañías que desarrollan aplicaciones para teléfonos celulares, conservan un diseño compacto.

La fortaleza de la estructura simple radica en ser sencilla. Su operación es rápida, flexible y económica, mientras que la responsabilidad es clara. Una debilidad importante es que resulta cada vez más inadecuada a mediada que la organización crece, ya que su escasa formalización y alta centralización tienden a crear una sobrecarga de información en la parte superior. La toma de decisiones suele volverse más lenta mientras el único ejecutivo trata de tomar todas las decisiones. Esto llega a ser la ruina de muchas empresas pequeñas, si la estructura no cambia y se vuelve más compleja, la compañía suele perder impulso y, a final de cuentas, fracasa. El otro punto débil de la estructura simple es que resulta riesgosa, ya que todo depende de un individuo. Y una enfermedad podría destruir literalmente el centro de información y toma de decisiones de la organización.

Figura 6

Una estructura simple (la tienda para caballeros de Jack Gold)



Nota: Esta figura presenta una estructura simple. Adaptado de Comportamiento organizacional, por Robbins, & Judge, 2017. Pearson Education Inc.

- La Burocracia

La estandarización es el concepto clave que subyace a todas las burocracias, las empresas que lo utilizan basan su coordinación y su control en procesos de trabajo estandarizados. La burocracia se caracteriza por tareas de operación altamente rutinarias que se logran mediante especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en unidades, centralización de la autoridad, extensiones del control reducidas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

Burocracia es una palabra ofensiva en la mente de algunos individuos. Sin embargo, tiene sus ventajas, y la principal es su habilidad para realizar actividades estandarizadas con gran eficacia. Agrupar especialidades similares en departamentos funcionales da como resultado economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo, así como trabajadores que pueden hablar “el mismo idioma” entre sí. Las burocracias pueden arreglárselas con los gerentes menos talentosos de niveles medio y bajo y, por ende, menos costosos porque las reglas y las directrices sustituyen el criterio gerencial. Hay poca necesidad de que las decisiones sean tomadas por individuos innovadores y experimentados por debajo del nivel de la alta gerencia.

Una debilidad relevante de la burocracia es algo que se ha presenciado: la preocupación obsesiva por el acatamiento de las reglas. Cuando los casos no encajan con precisión en las reglas, no hay

margen para el cambio. La burocracia solo es eficiente en la medida en que los trabajadores enfrenten problemas conocidos con reglas de decisión programadas. Hay dos estructuras de la burocracia: las estructuras funcional y divisional.

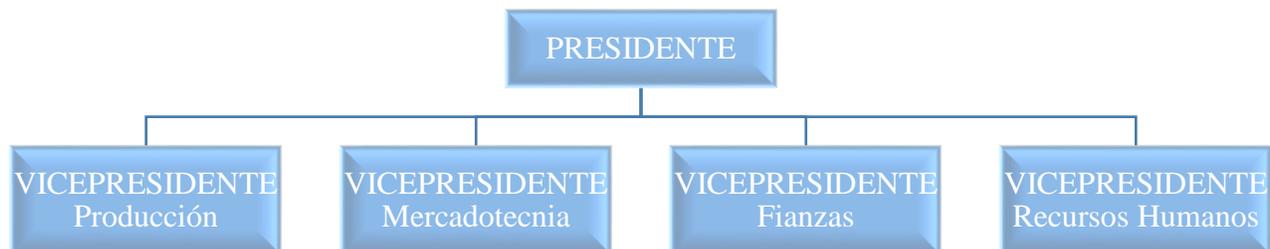
✓ La estructura Funcional

Agrupar a los empleados de acuerdo con la similitud de sus roles, especialidades o tareas. Un ejemplo es una compañía que está organizada en departamentos de producción, marketing, RH y contabilidad. Muchas organizaciones grandes utilizan esta estructura, aunque ha evolucionado para permitir cambios rápidos ante la presencia de oportunidades de negocios. La estructura funcional tiene algunas ventajas, como el hecho de permitir que los especialistas se vuelvan expertos con mayor facilidad, que si trabajaran en unidades diversificadas. Asimismo, los empleados se sienten motivados por una ruta profesional clara hacia la parte superior del organigrama, en el área correspondiente a su especialidad.

Estructura funcional es adecuada si la organización se enfoca en un producto o servicio. Por desgracia, crea comunicaciones formales y rígidas debido a que la jerarquía determina el protocolo de comunicación. La coordinación de muchas unidades es problemática, y la lucha interna dentro y entre las unidades puede menguar la motivación (Robbins y Judge 2017).

Figura 7

Estructura funcional de una compañía manufacturera



Nota: Esta figura presenta una estructura funcional. Adaptado de Administración, por Stoner, et al., 1996. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

✓ La estructura Divisional o Producto/Mercado

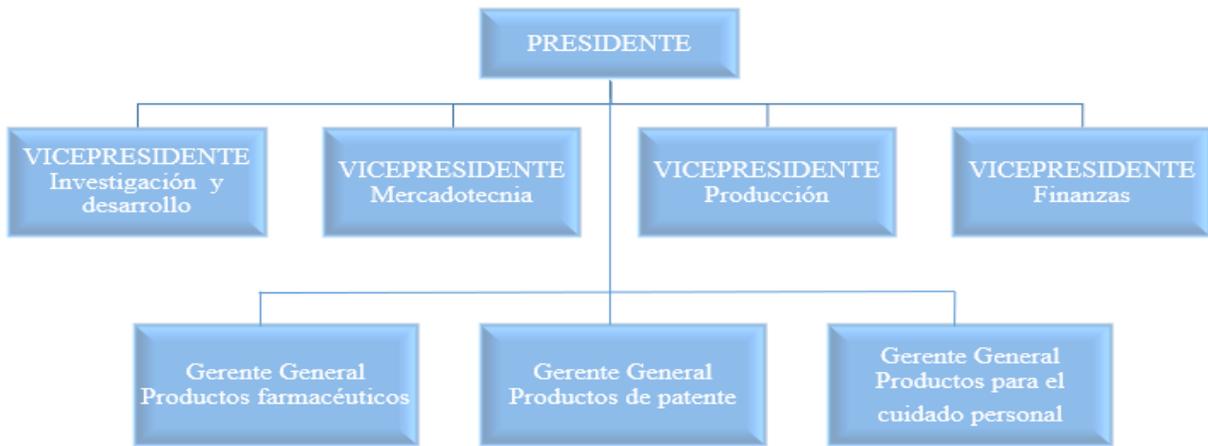
La organización por producto/mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente (Stoner, et al., 1996, p. 363).

Esta estructura agrupa a los empleados en unidades según el producto, servicio, cliente o área geográfica del mercado de que se trate. Es una estructura muy departamentalizada. En ocasiones se le conoce de acuerdo con el tipo de división que utiliza: estructura organizacional por producto/servicio (como unidades de alimentos para gatos, alimentos para perros y alimentos para aves que le reportan a un productor de alimentos para mascotas), estructura organizacional por clientes (como unidades para atención en consulta externa, atención de internamiento y farmacia, que le reportan a la administración de un hospital), o estructura organizacional geográfica (como unidades para Europa, Asia y Sudamérica, que le reportan a la oficina central corporativa) (Robbins y Judge, 2017, p. 502).

Las ventajas y desventajas de la estructura divisional son exactamente opuestas a las de la estructura funcional, ya que esta facilita la coordinación de unidades para realizar el trabajo a tiempo, lograr las metas presupuestales, así como el desarrollo y la introducción de nuevos productos al mercado, mientras se resuelven los problemas específicos de cada unidad. Esta estructura determina con claridad la responsabilidad de todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de funciones y costos. En ocasiones esto es útil, por ejemplo, cuando la organización tiene una unidad en España y otra en china, mercados muy diferentes, y se requiere de una estrategia de marketing para un producto nuevo. Los expertos en marketing, ubicados en ambos lugares, pueden incorporar las perspectivas culturales adecuadas a la compañía de marketing de su región. Sin embargo, el hecho de tener empleados con la misma función de marketing en dos lugares implicaría mayores costos, debido a que básicamente se realiza la misma tarea en dos países diferentes (Robbins y Judge 2017).

Figura 8

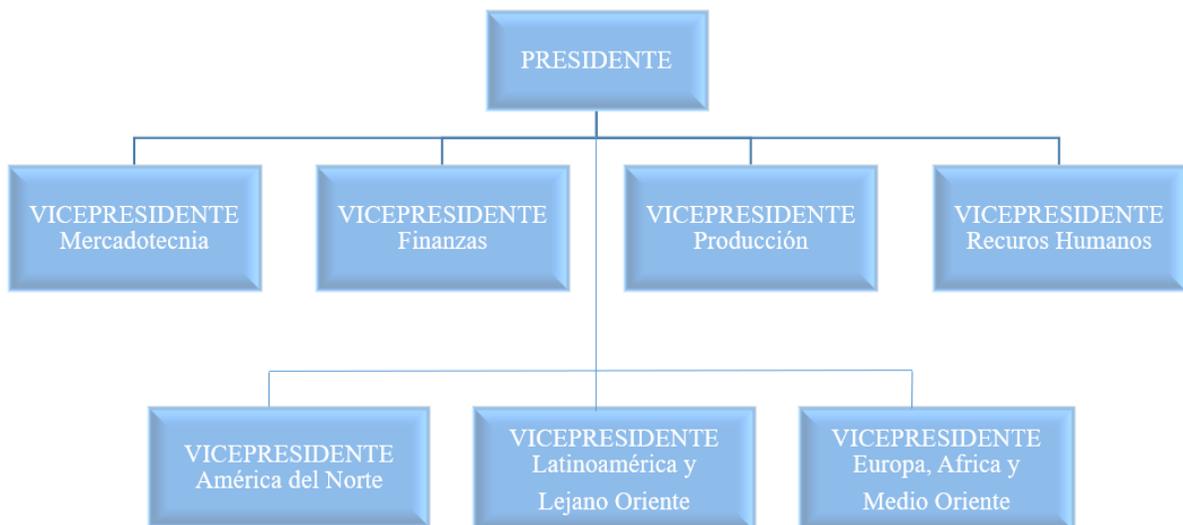
Estructura por producto/mercado de una empresa manufacturera: División por productos o servicios



Nota: Esta figura presenta una estructura por productos o servicios. Adaptado de Administración, por Stoner, et al., 1996. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Figura 9

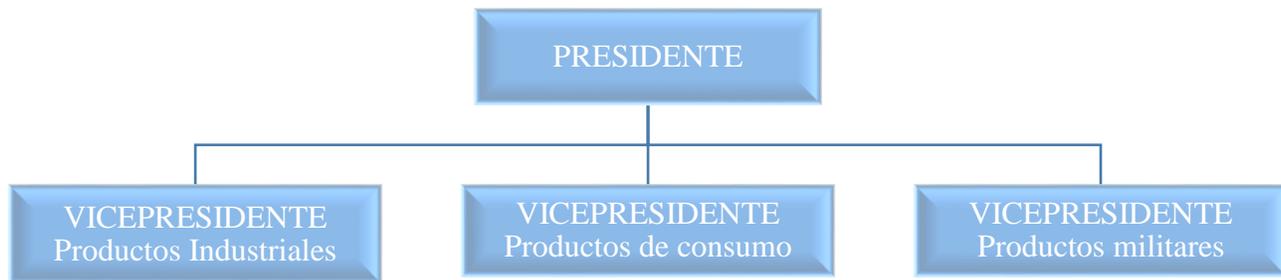
Estructura de producto/mercado de una empresa manufacturera: División geográfica



Nota: Esta figura presenta una estructura geográfica. Adaptado de Administración, por Stoner, et al., 1996. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Figura 10

Estructura de producto/mercado de una empresa manufacturera: División por clientes



Nota: Esta figura presenta una estructura por clientes. Adaptado de Administración, por Stoner, et al., 1996. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Estructura Matricial

La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos o servicio. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando se rompe y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto.

De un lado, eso produce consecuencias positivas porque cada persona recibe orientación de un líder funcional sea del área de marketing, finanzas, producción o el servicio. Esa doble orientación permite que cada persona reciba una visión amplia de su trabajo y de sus objetivos. Y de otro lado, esto conduce a una duplicidad de mando que puede provocar confusión y conflictos.

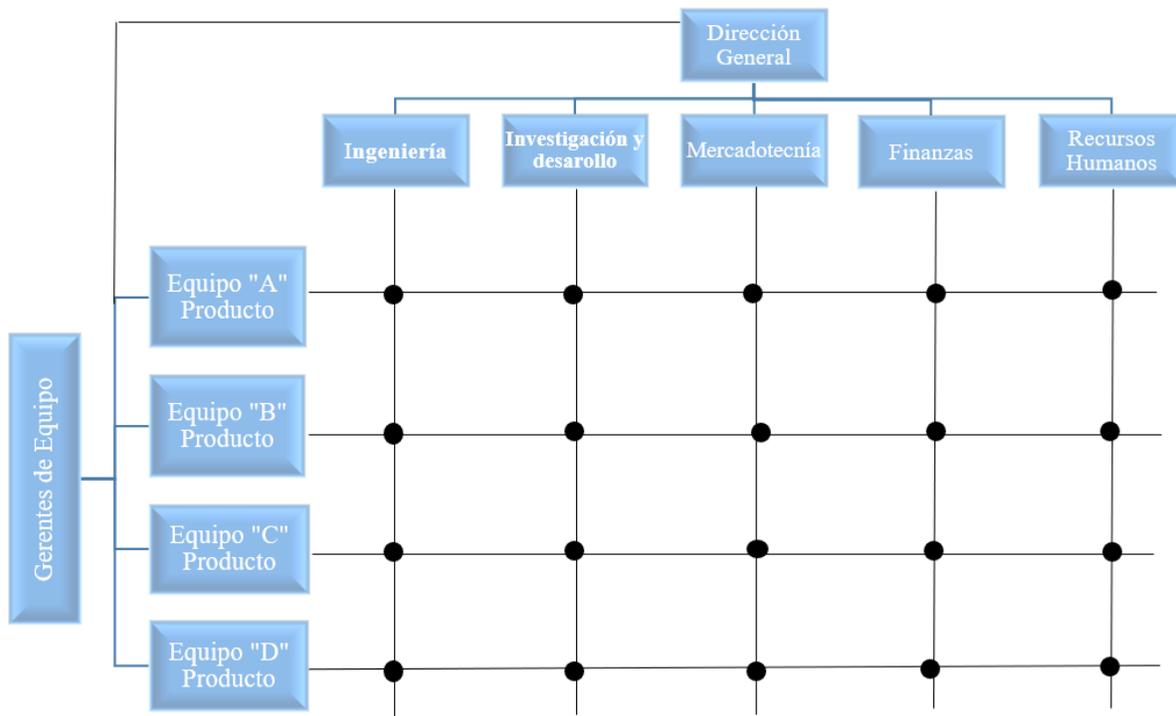
La estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo, agencias de publicidad, despachos de consultoría, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada, donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización.

- ✓ El modelo matricial tiene aspectos sumamente positivos:
 - El diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional, que se concentra en funciones especializadas y agrupa a los especialistas, y aquellas de la organización por producto, la cual facilita la coordinación de los especialistas.
 - Al mismo tiempo, neutraliza las debilidades y las desventajas de los dos tipos de organización. Mientras la estructura funcional hace hincapié en la especialización, pero no en el negocio, la estructura de productos se concentra en el negocio, pero no en la especialización en las funciones.
 - Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes, al mismo tiempo que permite la especialización.
 - Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio.
 - Permite asignar especialistas a diferentes productos o servicios, en lugar de mantenerlos restringidos a un solo departamento funcional o de producto. Los talentos son utilizados en varios productos o servicios y no los monopoliza un departamento.
 - El modelo matricial ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización.
- ✓ Sus puntos débiles son los siguientes:
 - La estructura matricial rompe con el concepto de unidad de mando. Los trabajadores tienen dos jefes, el gerente del departamento funcional y el del departamento de producto, lo cual implica una doble cadena de mando.
 - La estructura matricial provoca confusión respecto a la autoridad y puede crear conflictos de poder y tensión entre las personas. Cuando se relaja la persona a cargo aumenta la

posibilidad de confusión y conflicto. No queda claro quién depende de quién (Chiavenato,2017).

Figura 11

Estructura Matricial.



Nota: Esta figura presenta una estructura matricial. Adaptado de Comportamiento organizacional Enfoque para América Latina, por Fincowsky, & Krieger, 2011. Pearson Educación, S.A. de C.V

- Estructura Lineal Staff

El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, donde se busca incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo.

En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de líneas se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan

asesoría y servicios especializados. Las actividades de línea están directa e íntimamente conectadas a los objetivos básicos de la organización, mientras que las actividades del staff están conectadas a ellos indirectamente. Las actividades de línea son básicas y fundamentales de la organización, los demás órganos son complementarios y subsidiarios. Casi siempre los órganos de línea se dirigen hacia el exterior de la organización, donde se sitúan sus objetivos, mientras los órganos de staff se dirigen hacia el interior de la organización asesorando a los demás órganos internos, sean ellos de línea o staff (Brume 2019).

Figura 12

Estructura Lineal/Staff.



Nota: Esta figura presenta una estructura Lineal/Staff. Adaptado de Estructura organizacional, por Brume, 2019. Institución Universitaria ITSA

k) Organigrama

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación que se traduce y concreta en estrategias. Su representación gráfica también se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Franklin, 2014, p. 124).

Pese a que es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, Hay una gran diferencia de criterios y enfoques que se consideran en su preparación. Por lo cual la importancia de contar con una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos (Franklin,2014).

“Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas” (Stoner, et al., 1996. p. 368).

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva como está compuesta una organización, y la utilidad de esta es para:

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta

- Criterios fundamentales para su preparación

En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones. Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente, para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara. Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen para diseñarlo. En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, para prepararlo se deben considerar criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

✓ Clasificación

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

- Por su naturaleza
 - Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
 - Macroadministrativos: Contienen información de más de una organización.
 - Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

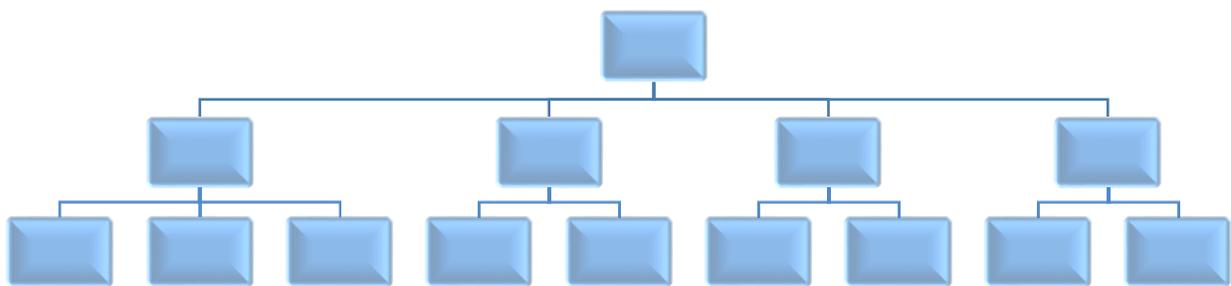
- Por su ámbito
 - Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
 - Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

- Por su contenido
 - Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
 - Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
 - De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas (Franklin,2014).

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

Figura 13

Organigrama Vertical.

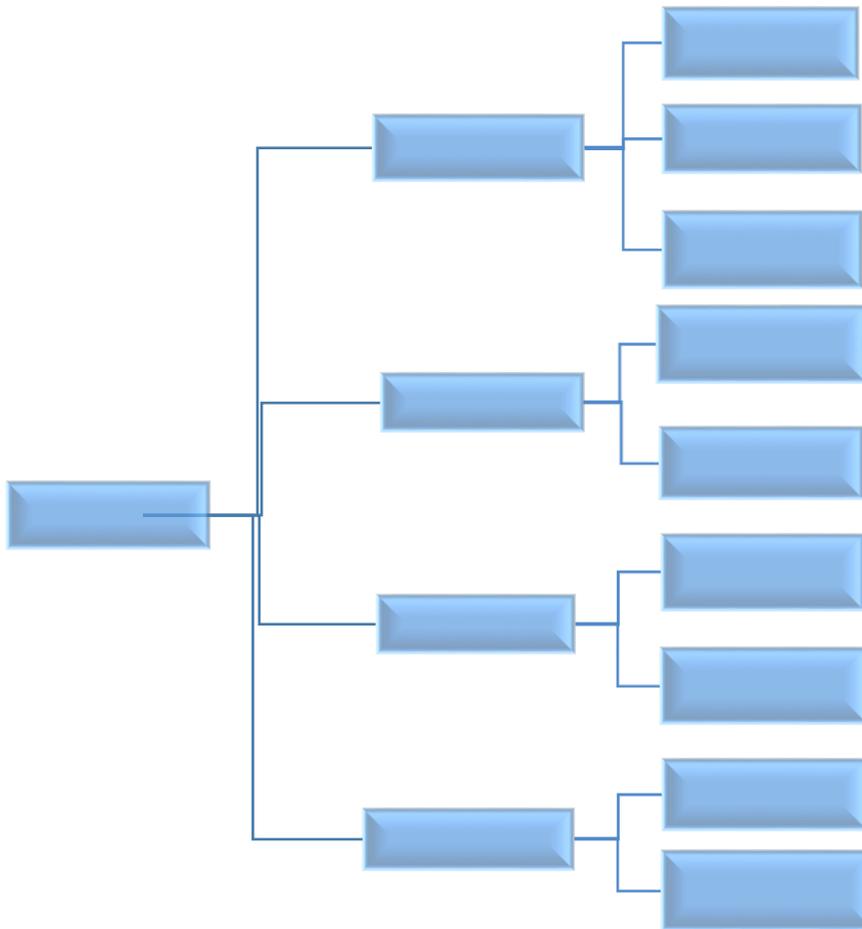


Nota: Esta figura muestra un organigrama vertical. Adaptado de Organización de Empresas, por Franklin, 2014. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V

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

Figura 14

Organigrama Horizontal.

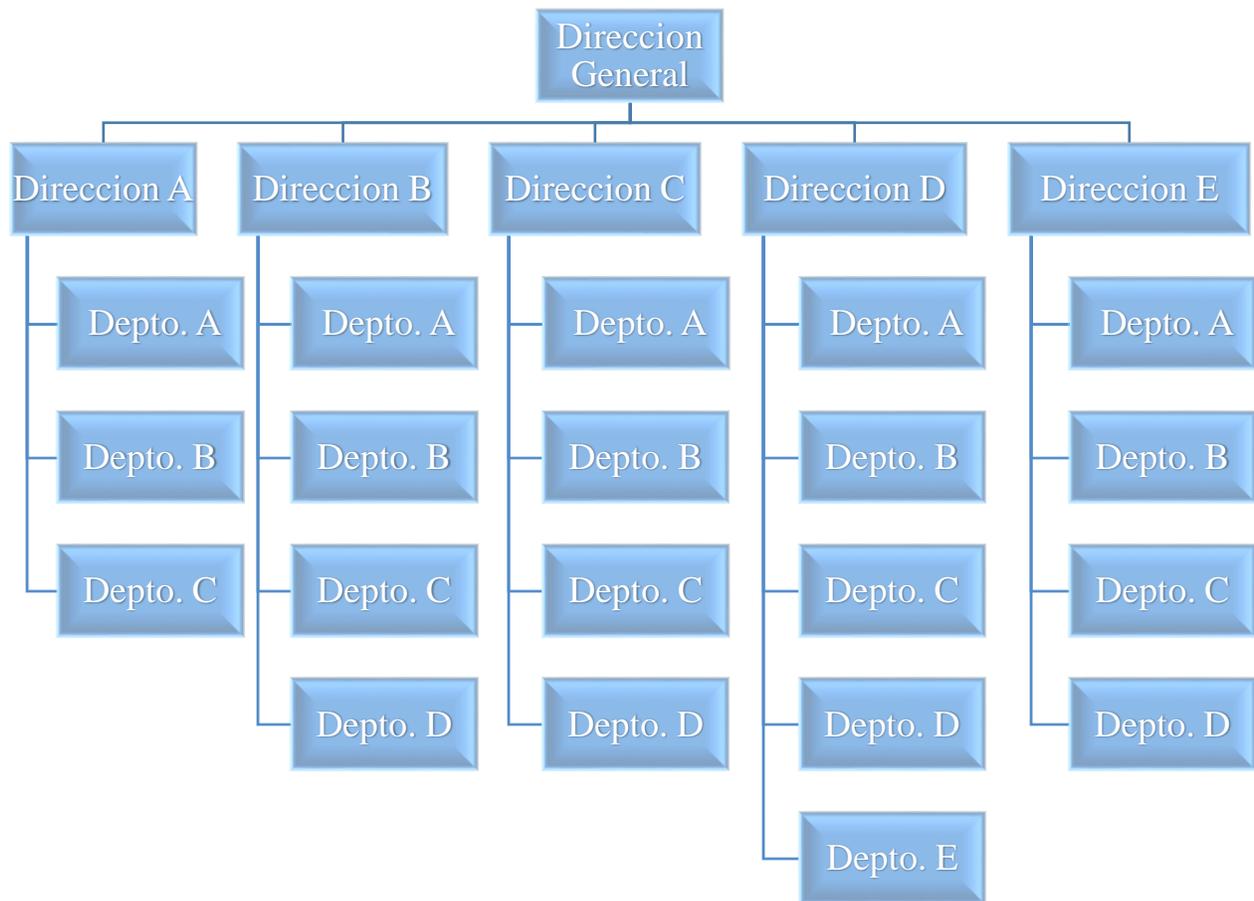


Nota: Esta figura muestra un organigrama horizontal. Adaptado de Organización de Empresas, por Franklin, 2014. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V

- Mixtos: Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

Figura 15

Organigrama Mixto.

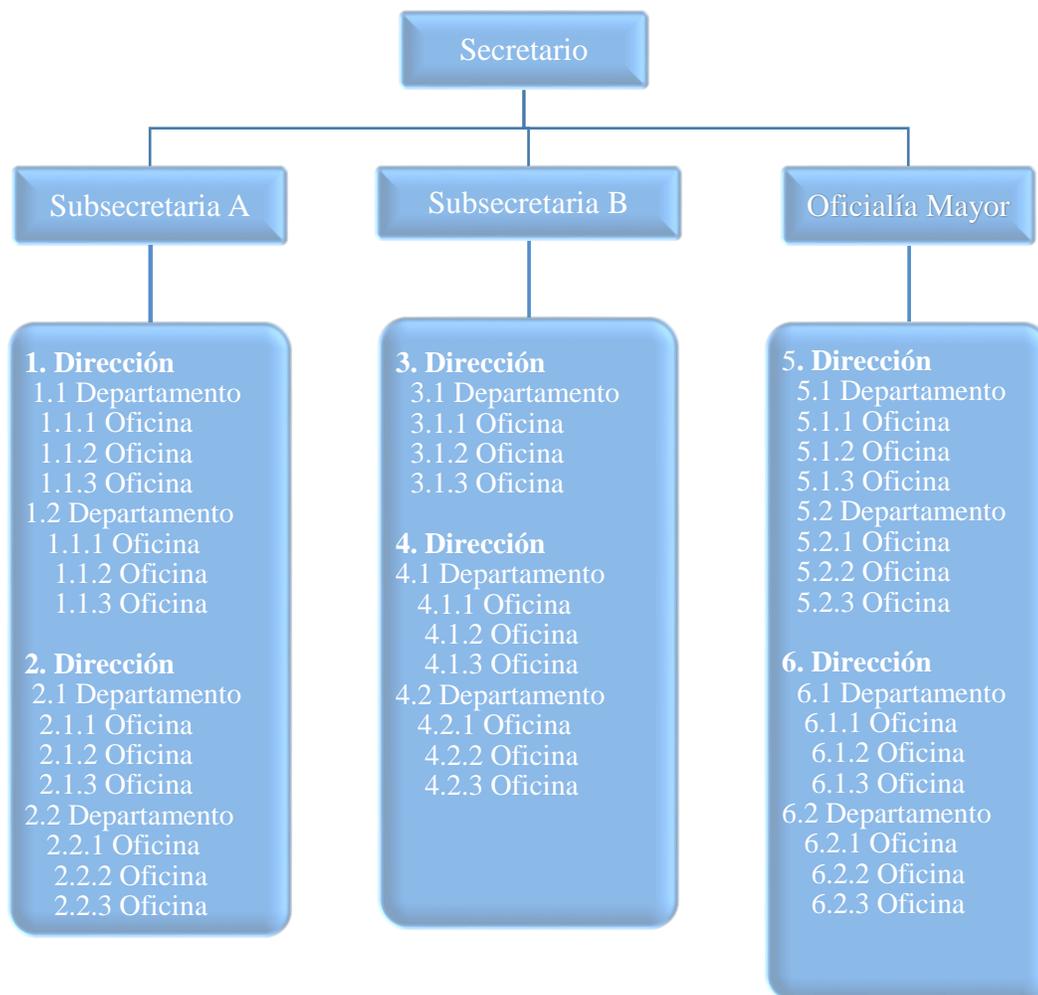


Nota: Esta figura muestra un organigrama mixto. Adaptado de Organización de Empresas, por Franklin, 2014. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V

- De bloque: Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos (Franklin, 2014).

Figura 16

Organigrama de Bloque.



Nota: Esta figura muestra un organigrama de bloque. Adaptado de Organización de Empresas, por Franklin, 2014. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V

1) Descriptor de puestos

La descripción de puestos o contenido: Muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos para su ocupante. Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. Las características personales de quien ocupe el puesto deben ser compatibles con las especificaciones de este, mientras que la función, o contenido del puesto, se señala en su descripción. Así la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido; mientras que

las especificaciones proporcionan la percepción de la organización respecto de las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación experiencia, e iniciativa.

Cuando se estructuran los puestos y se diseñan al margen del área de gestión de recursos humanos, en la gran mayoría de las organizaciones es necesario saber cómo los demás departamentos los estructuraron y diseñaron. En otras palabras, para gestionar los recursos humanos que se asignan a los puestos es necesario describir y analizar estos últimos. Cuando dicho diseño ya data de algún tiempo, el problema es conocerlo en su totalidad. El mejor camino para eso es la descripción y el análisis de puestos.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de sus realizaciones (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

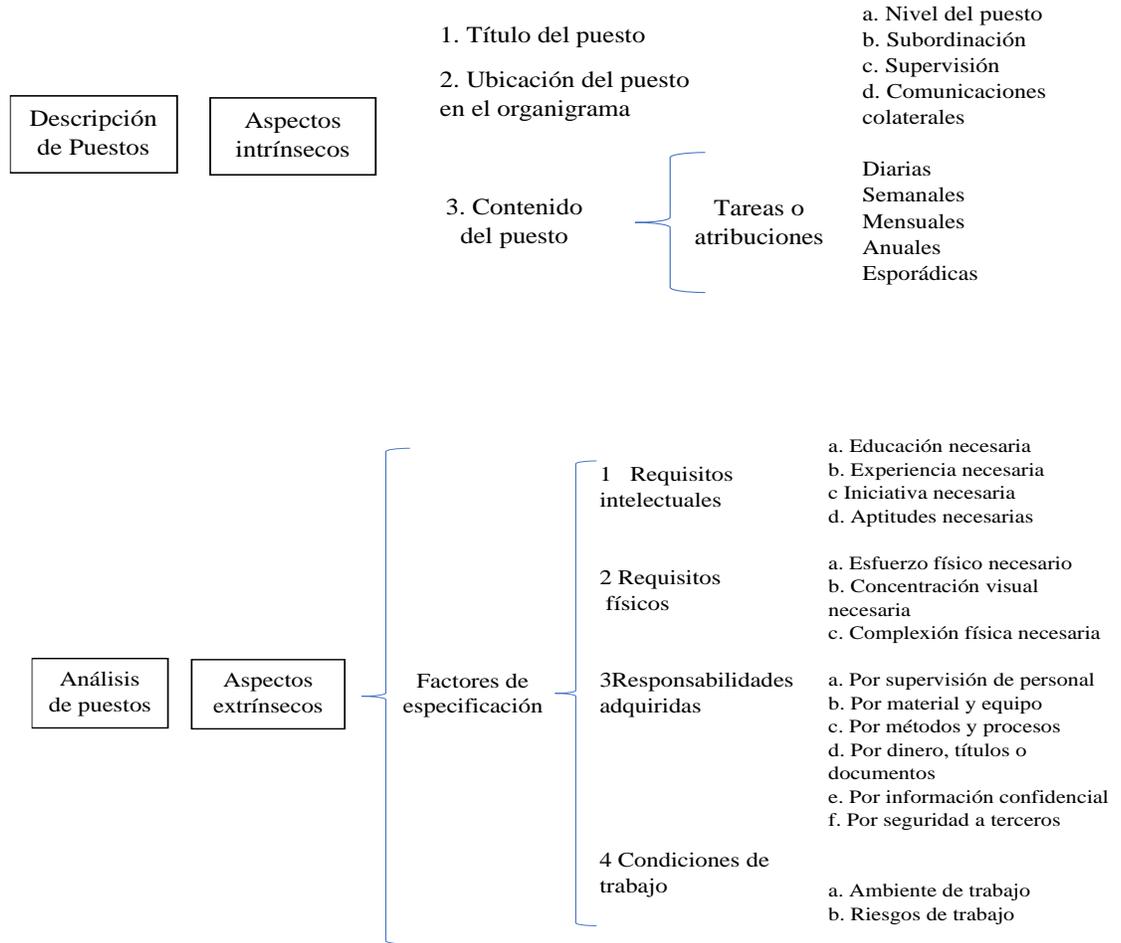
Análisis o especificaciones de puesto: Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas.

Mientras por un lado la descripción se preocupa por el contenido del puesto (que hace el ocupante, cómo y por qué), por el otro lado el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

- Descriptor de puestos

Figura 17

Alcance de la descripción y análisis de puesto



Nota: Esta figura muestra el alcance de la descripción y análisis de puesto. Adaptado de Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, por Chiavenato, 2017. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V

- Estructura y análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos

que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

- ✓ Requisitos Intelectuales
- ✓ Requisitos físicos
- ✓ Responsabilidades que adquiere
- ✓ Condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se divide en varios factores de especificaciones. En el fondo, los factores de especificación funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos.

Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos de la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, no solo cambian los factores de especificaciones, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento. Se vera por separado cada factor de especificaciones:

- ✓ Requisitos intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas

✓ Requisitos Físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades
- Complejidad física requerida

✓ Responsabilidades Adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, de material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones internas o externas
- Información confidencial

✓ Condiciones de Trabajo

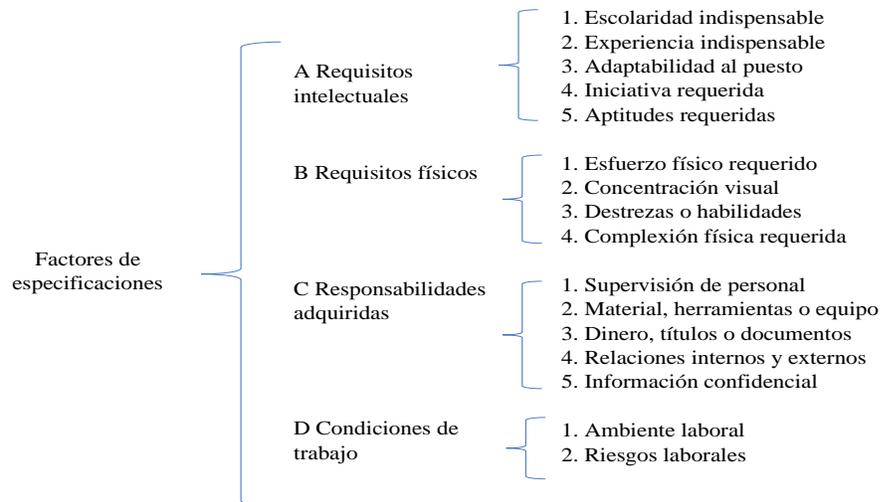
Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño, Comprenden los siguientes factores de especificación:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos de trabajo

Desde el punto de vista de los factores de especificación, el análisis de puestos puede colocarse en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.

Figura 18

Esquema simplificado de los factores de análisis



Nota: Esta figura muestra un esquema simplificado de los factores de análisis. Adaptado de Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, por Chiavenato, 2017. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V

- Métodos para la descripción y el análisis de puestos

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es solo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos.

De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

✓ Método de observación directa

Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una hoja de análisis de puestos los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni calara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior.

- Características del método de observación directa.
 - Los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado.
 - La participación que tiene el analista en la obtención de datos es activa, y la del ocupante, pasiva.

- Ventajas del método de observación directa.
 - Veracidad de los datos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
 - No requiere la paralización del ocupante del puesto.
 - Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
 - Correspondencia adecuada entre los datos y la formula básica del análisis de puestos (que hace, como lo hace, para que lo hace).

- Desventajas del método de observación directa.
 - Costo elevado pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.

- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos de verdad importantes para el análisis.
- Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.
- Se aconseja que este método se combine con otros de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

✓ Método de Cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis de puesto, que analizara su supervisor. Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y al supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

○ Características del cuestionario

- Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto.
- La participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado de cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

○ Ventajas del cuestionario

- Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- Es el método más económico para el análisis de puestos.
- Es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

- Desventajas de los cuestionarios
 - El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
 - Exigen planeación y realización cuidadosa.
 - Tiende a ser superficial y distorsionado.

✓ Método de entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen y los porqués y los cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer solos con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

- Características de la entrevista directa
 - Los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
 - La participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto.
- Ventajas de la entrevista directa
 - Recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen.
 - Posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas.

- Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- No tiene contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.
- Desventajas de la entrevista directa
 - Una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal que provoquen falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
 - Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
 - Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien.
 - Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y detener el trabajo del ocupante.

✓ Métodos mixtos

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.
- En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y descripción de puestos, y el personal disponible para la tarea (Chiavenato, 2017).

1.2.2 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) es una institución gubernamental, autónoma, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto, llamada asegurado o derechohabiente.

El hospital General del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) se encuentra en la zona 5 de Quetzaltenango, fue inaugurado el 30 de noviembre del 2017, y cuya construcción empezó desde el 2011. Cuenta con el equipo médico más moderno a nivel nacional y atenderá a más de 347 mil 655 afiliados cuenta con casi todas sus dependencias médicas y administrativas para su funcionamiento, El hospital tiene 33 clínicas de especialidades, 13 quirófanos para operaciones de alta complejidad y los 1666 empleados atenderán a los afiliados.

El origen se fundamenta en el Decreto Legislativo 295 del Congreso de la República, emitido con fecha 30 de octubre de 1946. En el Artículo 1 del capítulo I, refiere: “Créase una institución autónoma, de derecho público, con personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es la de aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala y con fundamento en el artículo 63 de la constitución Política de la República, un régimen nacional unitario y obligatorio de Seguridad Social de conformidad con el sistema de protección mínima.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, tiene su sede u oficinas centrales en la Ciudad de Guatemala. Tiene delegaciones en los distintos departamentos del país cada una de las sedes o regiones del I.G.S.S. cuenta con los servicios médicos y hospitalarios, para atender a todas las personas afiliadas a la institución. Estos servicios son prestados por medio de profesionales de la medicina y especialistas en distintas áreas médicas, que buscan atender a todos los afiliados.

La Constitución Política de la República de Guatemala; promulgada el 31 de mayo de 1985, instituye y garantiza el beneficio a la Seguridad Social en el Artículo 100 en la que textualmente expresa: Seguridad social. El Estado reconoce y garantiza el derecho a la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación. Su régimen se instituye como función pública, en forma

nacional, unitaria y obligatoria. El estado, los empleadores y los trabajadores cubiertos por el régimen, con la única excepción de lo preceptuado por el artículo 88 de esta Constitución, tienen obligación de contribuir a financiar dicho régimen y derecho a participar en su dirección, y procura su mejoramiento progresivo. La aplicación del régimen de seguridad social corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que es una entidad autónoma con personalidad jurídica, patrimonio y funciones propias; goza de exoneración total de impuestos, contribuciones y arbitrios, establecidos o por establecerse. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social debe participar con las instituciones de salud en forma coordinada. El Organismo Ejecutivo asignará anualmente en el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado, una partida específica para cubrir la cuota que corresponde al Estado como tal y como empleador, la cual no podrá ser transferida ni cancelada durante el ejercicio fiscal y será fijada de conformidad con los estudios técnicos actuariales del instituto. Contra las resoluciones que se dicten en esta materia, producen los recursos administrativos y el de lo contencioso-administrativo de conformidad con la ley. Cuando se trate de prestaciones que deba otorgar el régimen, conocerán los tribunales de trabajo y previsión social.

La misión del IGSS es la siguiente, Ser la institución líder de la seguridad social, que contribuye al bienestar socioeconómico de la población guatemalteca. La visión es, Para el año 2022 el IGSS ampliará la cobertura en los servicios de salud y prestaciones pecuniarias con altos estándares de transparencia, calidad y gobernanza.

También, se hace referencia al marco jurídico y las funciones principales y específicas que se le asigna cumplir al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social a través de sus programas. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS, 2019)

II. Planteamiento del problema

El diseño organizacional se refiere al proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de una organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. La fase de organización trata sobre el diseño organizacional en que la estructura es un medio importante para la implantación de la estrategia. Se representa gráficamente por el organigrama y se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) es una institución gubernamental, autónoma, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto, llamada asegurado o derechohabiente. El hospital general del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Quetzaltenango antiguamente se encontraba sobre la 12 avenida de la zona 1, donde se atendía solamente accidentes y duró así muchos años; los pacientes que necesitaban atención por enfermedad común los dirigían a Quiché, Sololá o Totonicapán debido a que estos departamentos eran los que contaban con ese servicio. En el año de 1996 se firmaron convenios de extensión de cobertura lo que se dio paulatinamente, hasta que en el año 2003 llegó a Quetzaltenango y se cubrió no solo a los afiliados sino también a sus conyugues e hijos. Dentro de este convenio existía la unidad llamada (UIA) Unidad Integral de Adscripción, ésta trabajaba como centro de referencia y era en donde los afiliados hacían sus citas; de allí se referían con el médico de su especialidad o a un servicio contratado, que incluía las clínicas u hospitales particulares como el hospital San Rafael, Siglo 21, Sagrada Familia, ya que el hospital no contaba con ese servicio médico específico dentro de sus instalaciones. En la actualidad estas unidades aún funcionan en municipios como Colomba, Coatepeque y otros departamentos. El 1 de agosto de 2011 se eliminó esa unidad y pasó a ser Hospital General, con los servicios generales de Enfermedad común, Maternidad y Accidentes, pero aún solicitaban servicios contratados y si no contaban con una especialización específica dirigían a los pacientes que lo requerían a la ciudad capital.

Con respecto al funcionamiento interno del hospital, como las áreas de lavandería y limpieza eran también subcontratadas y así se hace en casi todos los demás hospitales a nivel nacional. Todo

siguió igual hasta el 15 de diciembre de 2017 cuando se inauguró el nuevo hospital y su transición duró hasta noviembre del año 2018.

Ahora en el actual hospital, que cuenta con un nuevo modelo de gestión y el mejor a nivel nacional, se concentran casi todas las especialidades médicas y administrativas, se atiende todo en un solo lugar: citas, urgencias, encamamiento y diferentes tipos de especialidades. Las áreas que antes subcontractaban, ahora las contratan ellos mismos, como lo es el área de servicios varios de apoyo a través del área administrativa y del departamento de recursos humanos.

En la actualidad el área de servicios varios de apoyo es la encargada de la limpieza general de todo el hospital y del manejo de los desechos sólidos. Se ha observado dentro de la institución, mediante el acercamiento preliminar, que en esta área específica el diseño organizacional no fue creado cuidadosamente para su buen funcionamiento y pudiera ser que no cuente con la división del trabajo de una manera formal y documentada de las tareas que realizan actualmente los colaboradores, tal vez no tengan bien definidas las divisiones de cómo está conformada el área, ya que este servicio es nuevo dentro de la institución, lo cual podría causar confusión al momento de realizar el trabajo y no permitir dar un buen servicio a los afiliados y colaboradores del instituto.

La otra situación que se observó es que el instituto delegó al encargado de esta área muchos colaboradores, lo que puede llegar a complicar la coordinación y supervisión de los camareros. Se observó que las tareas y actividades específicas son dadas de una manera verbal y constante, de acuerdo con lo que deben de hacer en cada división del área y éstas son muy generales y empíricas, posiblemente por tener un descriptor de puestos desactualizado. Todo esto probablemente pueda causar problemas e inconvenientes como menguar la calidad del trabajo y que no se hagan cargo de sus obligaciones y responsabilidades, lo cual puede originar un desarrollo ineficiente del área.

Por lo anterior se plantea la siguiente interrogante de investigación.

¿Cómo es el diseño organizacional aplicado en el área de servicios varios de apoyo del Hospital General del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS Quetzaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Analizar el diseño organizacional aplicado en el área de servicios varios de apoyo del Hospital General del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Quetzaltenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar la especialización en el trabajo que los colaboradores tienen en el área de servicios varios de apoyo.
- ✓ Verificar la forma de departamentalización donde se encuentra el área de servicios varios de apoyo y si los colaboradores conocen las divisiones que hay dentro de ella.
- ✓ Determinar si los colaboradores tienen clara la línea de mando en los diferentes niveles de la organización.
- ✓ Establecer el tramo de control y la extensión de límites que maneja el jefe dentro del área de servicios varios de apoyo.
- ✓ Identificar el nivel de centralización o descentralización que el encargado tiene en el área de servicios varios.
- ✓ Examinar en que grado están formalizados los puestos de trabajo, normas y procedimientos en el área de servicios varios de apoyo.
- ✓ Definir el tipo de estructura organizacional que ejecuta el Instituto.

2.2 Variable e indicadores

2.2.1 Diseño Organizacional

2.2.2 Indicadores

- ✓ Especialización en el trabajo.
- ✓ Departamentalización.

- ✓ Cadena de mando.
- ✓ Extensión de control y de los límites.
- ✓ Centralización y descentralización.
- ✓ Formalización.
- ✓ Tipo de estructura organizacional.

2.3 Definición de variables

2.3.1 Definición conceptual

Chiavenato (2017) refiere que el diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. Son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados. El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

2.3.2 Definición operacional

El diseño organizacional es el procedimiento de crear o cambiar una estructura organizacional donde se organiza, integra y definen las tareas, funciones, relaciones de cada puesto y la vinculación entre puestos y unidades, con una distribución adecuada de la carga laboral; todo esto alineado a las estrategias o metas de la organización con el objetivo de coordinar esfuerzos y obtener los resultados óptimos para lograr la productividad deseada.

2.4 Alcances y Límites

2.4.1 Alcances

La investigación se llevó a cabo en el Hospital General del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Quetzaltenango ubicado en la zona 5, específicamente en el área de Servicios varios de apoyo.

2.4.2 Límites

Hubo ciertas dificultades por el acontecimiento de la pandemia mundial en la recolección de datos, como el acercamiento con los colaboradores para poder encuestarlos individualmente; también al momento de visitar las divisiones en cada turno, algunas de éstas estuvieron restringidas para las personas particulares para prevenir los contagios.

A pesar de la limitante de la pandemia se logró pasar las encuestas gracias a la colaboración y coordinación con la institución, ya que el área de servicios varios necesitaba realizar la reunión mensual que hacían normalmente antes de la pandemia y desde que inició no se había efectuado, por lo que se aprovechó a pasar las encuestas y hacer la respectiva reunión.

No existió ninguna limitación en cuanto al aporte de información que brindaron de parte de la institución.

2.4.3 Aporte

Para el hospital general del IGSS de la ciudad de Quetzaltenango se dejó un aporte con una propuesta de solución concerniente a una capacitación de socialización del manual de funciones, normas y procedimientos para mejorar el diseño organizacional del área de servicios varios de apoyo para asegurar que el personal tenga un adecuado conocimiento y comprensión de sus funciones.

Para los colaboradores del área de servicios varios de apoyo, se brindaron las herramientas administrativas con la propuesta sobre el manual que contiene descripción de puestos normas y procedimientos específicos para que les permita conocer y desempeñar eficazmente sus funciones y ser productivos.

Para la sociedad y los afiliados del Instituto la presente investigación dio a conocer un diseño de la estructura organizacional adecuada para mejorar el servicio y la inocuidad del Instituto.

Para la Universidad Rafael Landívar se dejó un antecedente para futuras investigaciones relacionadas con el diseño organizacional.

El conjunto de la información obtenida de diversos autores les permitirá a los profesionales y futuros profesionales crear un criterio sobre cómo aplicar el diseño de la estructura organizacional en diferentes empresas o instituciones y les servirá para poder plantear soluciones y estrategias efectivas a problemas encontrados en el entorno administrativo para que puedan ser efectivas al momento de implementarlas.

III. Método

3.1 Sujetos

Los sujetos de investigación fueron los colaboradores de servicios varios de apoyo del Hospital General del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con edades comprendidas desde los 18 años hasta los 50, de ambos géneros, la mayor parte de personas a las que se investigó tienen un nivel de escolaridad bajo, lo cual se tomó en cuenta en el momento de la investigación.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población estuvo conformada por un total de 102 personas, los cuales son camareros del área de servicios varios de apoyo, que trabajan en diferentes áreas del Hospital general del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de donde se obtuvo una muestra para el estudio.

3.2.2 Muestra

En este caso se determinó una muestra del personal de servicios varios de apoyo y se calculó un nivel del 95% de confiabilidad y un error máximo de 5% dentro de una muestra probabilística, donde todos los integrantes de la población tuvieron la probabilidad de ser entrevistados.

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó una fórmula para poblaciones finitas, ésta se utiliza en poblaciones menores a 100,000.00 personas, la fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N-1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Población

Z= Valor Z (Nivel de Confianza)

e = Error de estimación p= Probabilidad a favor
n = Tamaño de la muestra q= Probabilidad en contra

Se aplicó la fórmula según el propósito al personal de servicios varios de apoyo.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 102}{0.05^2 (102 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 81 \text{ Personas}$$

3.3 Instrumentos

Hernández, Fernández y Baptista (2014) comenta que las encuestas son investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos.

La entrevista es más íntima, flexible y abierta, es una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

Los instrumentos aplicados fueron la encuesta y entrevista a través de un cuestionario dirigido a los sujetos de investigación.

La encuesta se desarrolló según cada indicador de la variable de estudio con 20 preguntas y se dirigió al personal del área de servicios varios de apoyo del Hospital General del IGSS de Quetzaltenango, instrumento con preguntas abiertas y cerradas que recolectaron la información requerida.

La entrevista se desarrolló de la misma forma, según cada indicador de la variable de estudio con 20 preguntas y fue dirigida al jefe del área de servicios varios de apoyo del Hospital General del IGSS de Quetzaltenango, instrumento con preguntas abiertas y cerradas que recolectó la información requerida.

3.4 Procedimiento

- La elección del tema: se eligió debido a que se detectó un problema en el Hospital Regional del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en el área de servicios varios de apoyo, relacionado con el diseño organizacional.
- Investigación de marco contextual: Se procedió a verificar libros, artículos de internet, revistas, tesis, para recopilar datos escritos e investigaciones de la variable diseño organizacional para fundamentar teóricamente la investigación.
- Redacción del marco teórico: Se buscó y eligió información teórica de diferentes autores acerca de la variable diseño organizacional.
- Redacción del Planteamiento del problema: se redactó el problema relacionado con el diseño organizacional y se plantearon los objetivos correspondientes.
- Diseño de investigación: Antes de elegir el diseño de la investigación se analizaron las variables, el problema y se eligió el diseño descriptivo por ser el más adecuado para alcanzar los objetivos de la investigación.
- Determinación del alcance: La investigación abarcó específicamente al Hospital General del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de la ciudad de Quetzaltenango en el área de Servicios Varios.

- Determinación de límites: Se dieron algunas limitantes como: hacer las entrevistas uno a uno con los colaboradores y no poder verificar sus funciones físicamente.
- Determinación de aportes: Se identificaron en qué y a quiénes se beneficiarán con los resultados y la propuesta de la investigación que se presentó.
- Redacción del método: Se determinó la población de investigación que fueron 102 personas. Los instrumentos de recolección de datos que en este caso se aplicaron fueron dos cuestionarios.
- Determinación de instrumentos: Se eligieron dos cuestionarios como instrumentos de recolección de datos con preguntas cerradas y abiertas para los colaboradores y para el jefe del área.
- Recolección de datos: Se pasaron los cuestionarios a todos los colaboradores del área de servicios varios de apoyo.
- Análisis e interpretación de resultados: Se confrontaron los resultados de la investigación con el marco teórico.
- Conclusiones y recomendaciones: De acuerdo con los objetivos de la investigación y los resultados de las boletas, se presentaron las conclusiones y recomendaciones.
- Referencias bibliográficas: Se presentaron alfabéticamente las referencias de acuerdo con los autores consultados.

IV. Análisis y presentación de resultados

Presentación de resultados de las encuestas dirigidas a los colaboradores del área de servicios varios de apoyo del hospital general del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS.

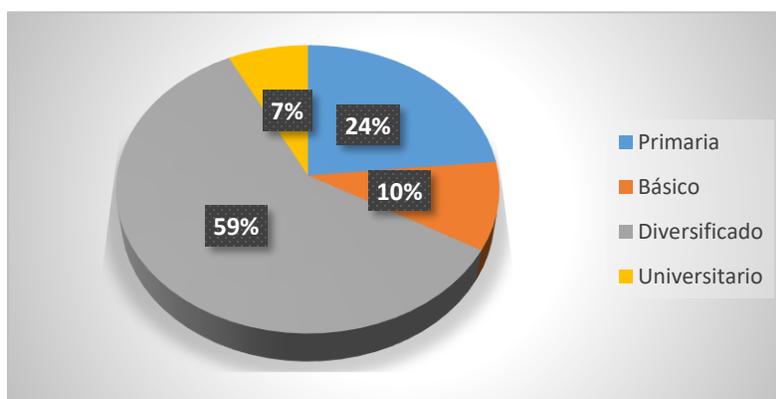
Información General

Tabla 1

¿Cuál es su Grado de Escolaridad?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Primaria	19	23%
Básico	8	10%
Diversificado	48	59%
Universitario	6	7%
Total	81	100%

Figura 19



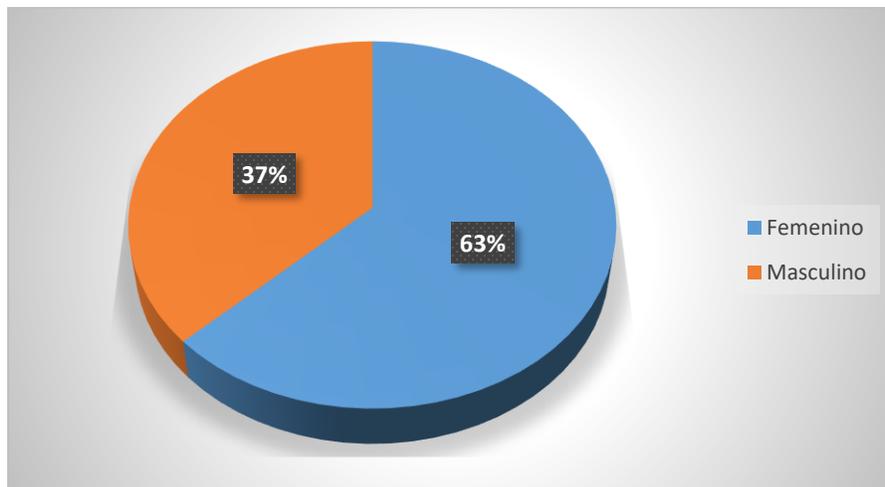
Como se puede observar en la gráfica los porcentajes del grado de escolaridad que tienen los colaboradores, donde en primer lugar sobresale el nivel diversificado con 59%, seguido del nivel primario con 24%, algunos con el nivel básico 10%, y una minoría con un nivel universitario con el 7%. Se puede decir que el nivel de escolaridad es bajo, aunque para el trabajo que se requiere está bien.

Tabla 2

¿Cuál es su Género?

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	51	63%
Masculino	30	37%
Total	81	100%

Figura 20



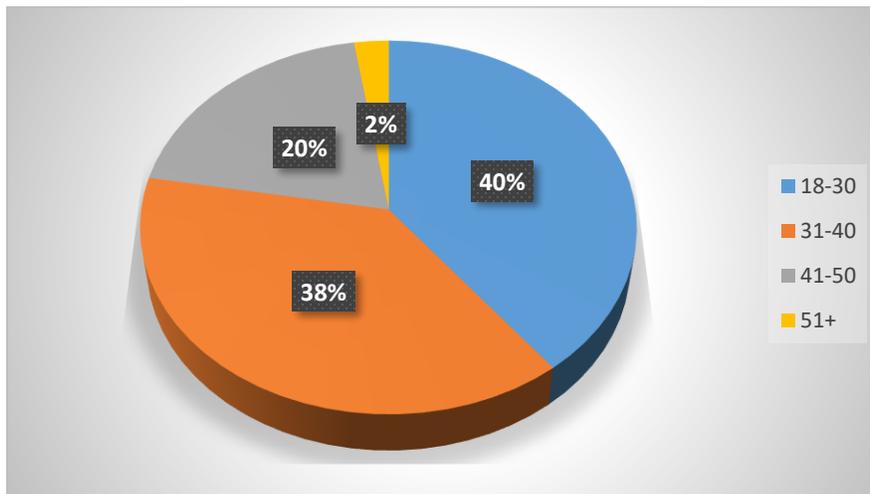
La grafica muestra los géneros e indica que más de la mitad de los colaboradores son mujeres y dio un 63% y menos de la mitad son hombres con un 37%.

Tabla 3

¿Cuál es su rango de edad?

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-30	32	40%
31-40	31	38%
41-50	16	20%
51+	2	2%
Total	81	100%

Figura 21



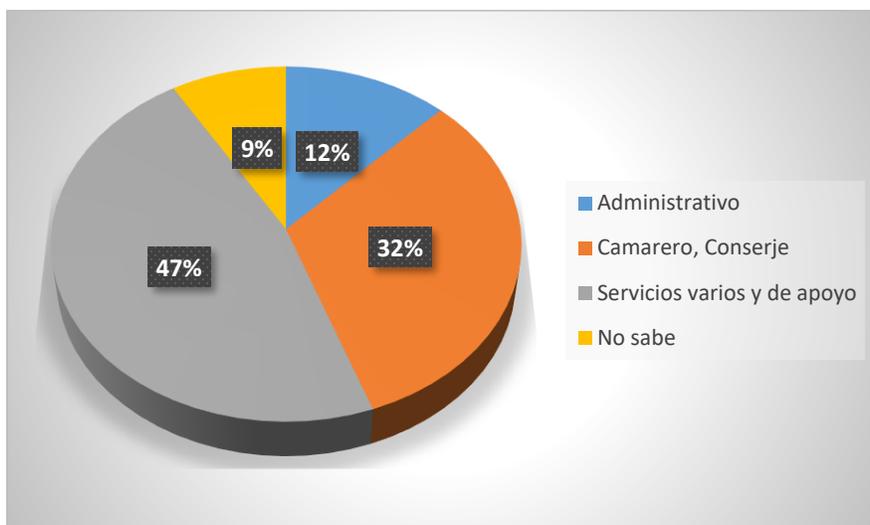
Se puede observar, a través de la gráfica que los dos rangos de edad más frecuentes son de 18 a 30 años con un 40%, seguido del de 31 a 40 años con el 38% y con un porcentaje menor el rango de 41-50 años con un 20%, lo que denota que la fuerza laboral es en un porcentaje relativamente joven.

Tabla 4

1. ¿A qué departamento pertenece el puesto que usted desempeña?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Administrativo	10	12%
Camarero, Conserje	26	32%
Servicios varios de apoyo	38	47%
No sabe	7	9%
Total	81	100%

Figura 22



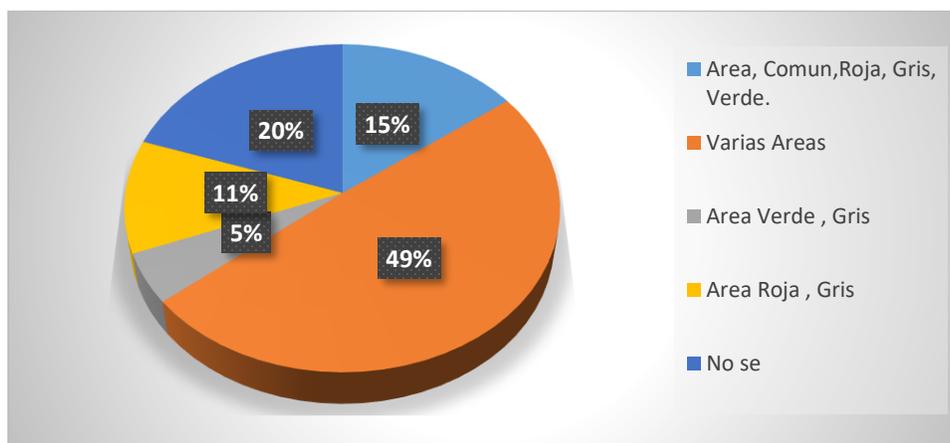
Según la investigación de campo se observa en la gráfica que los colaboradores indicaron en un mayor porcentaje del 47% que pertenecen a servicios varios de apoyo, seguido de camarero o conserje, con el 32% y con un resultado del 12% indicaron al departamento administrativo, por último, con el menor porcentaje de 9% diciendo que no sabían.

Tabla 5

2. ¿Mencione las áreas en que se divide u organiza el servicio al que pertenece su puesto de trabajo?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Área, Común, Roja, Gris, Verde.	12	15%
Varias Áreas: Emergencias, Pasillo, Gobierno, Consulta Externa, Encamamiento, Quirófanos	40	49%
Área Verde, Gris	4	5%
Área Roja, Gris	9	11%
No se	16	20%
Total	81	100%

Figura 23



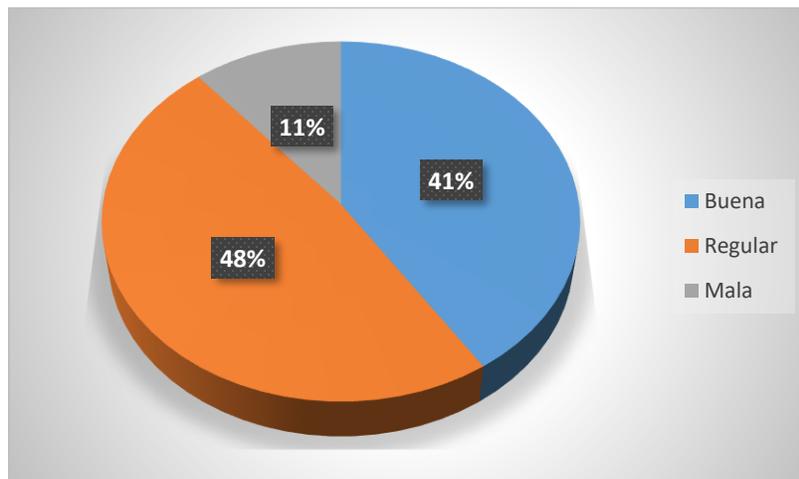
Se puede observar en la gráfica que la mayoría de las personas respondió en la encuesta varias áreas con 49% de las respuestas, seguido del no se con un 20%, y con el 15% la respuesta correcta, que es como está dividida correctamente su área, y de ultimo se tiene área roja y gris con 11% y área verde y gris con un 5%.

Tabla 6

3 ¿Cómo es la línea de comunicación con sus superiores?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Buena	33	41%
Regular	39	48%
Mala	9	11%
Total	81	100%

Figura 24



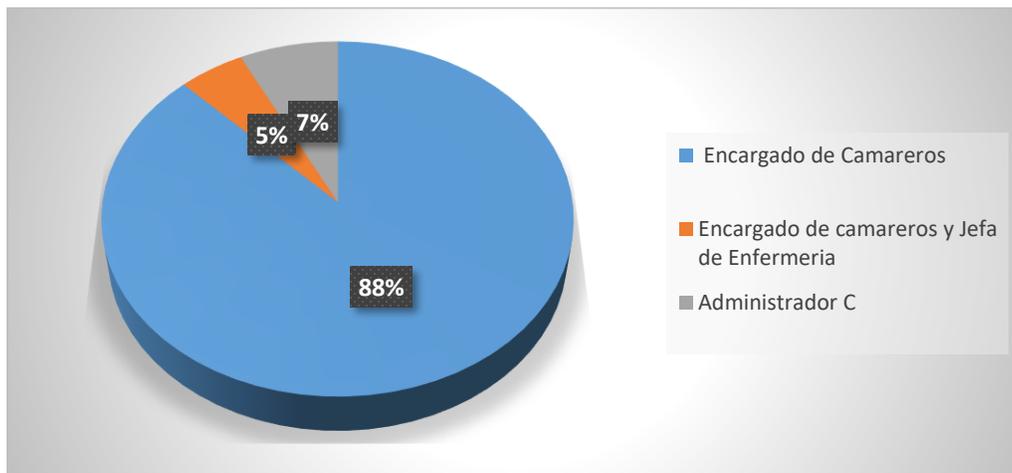
Se puede observar en la siguiente grafica que la comunicación con el superior es en mayor parte regular con un 48% seguida de buena con 41% y mala con un 11%.

Tabla 7

4 ¿A quién reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro del área?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Encargado de camareros	71	88%
Encargado de camareros y jefa de enfermería	4	5%
Administrador C	6	7%
Total	81	100%

Figura 25



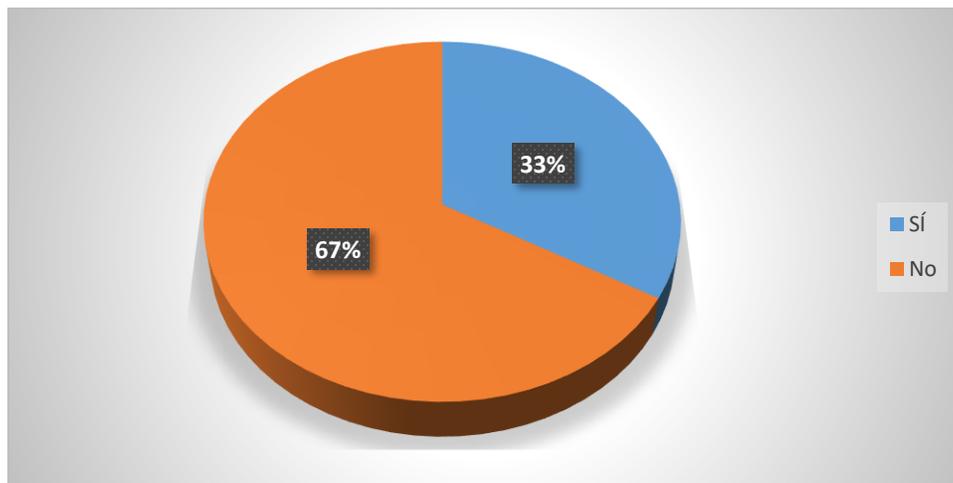
En la gráfica se muestra los siguientes porcentajes donde principalmente se mencionó que le reportan a el encargado de camareros con un 88% que es a quien deben reportar, los dos siguientes porcentajes dieron una respuesta diferente como administrador C con el 7% y encargado de camareros y jefa de enfermería con un 5%.

Tabla 8

5 ¿Tiene usted como colaborador, identificada claramente la línea de autoridad o los niveles que hay y que responsabilidades tienen entre los puestos?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SÍ	27	33%
No	54	67%
Total	81	100%

Figura 26



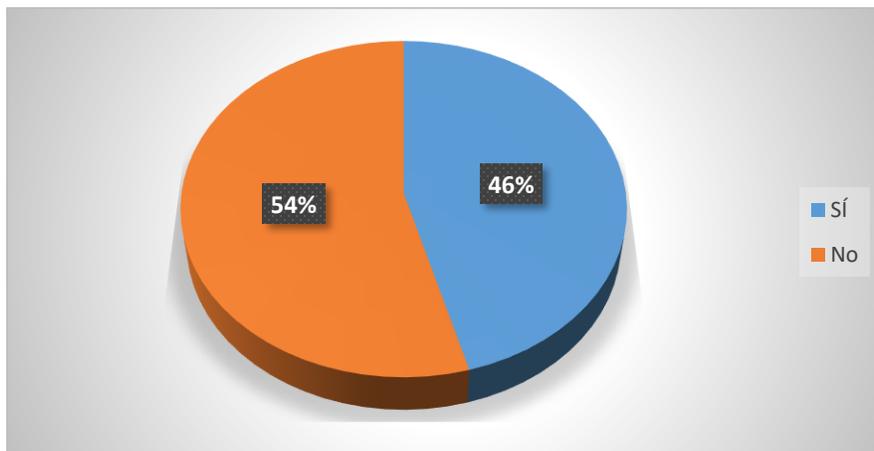
En esta gráfica se muestra que el 33% de las personas indicaron que, si tienen clara la línea de autoridad y las responsabilidades que tienen en el instituto, mientras que en su mayoría con el 67% indicaron no tenerlo claro.

Tabla 9

6 ¿Conoce usted cuántas personas trabajan en su área?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SÍ	37	46%
No	44	54%
Total	81	100%

Figura 27



De los colaboradores encuestados un 46% afirmó conocer la cantidad de trabajadores que hay en su área, y el otro 54% indicó no conocer la cantidad total de compañeros con los que labora.

Tabla 10

6.1 ¿Cuántas personas son?

Cantidades de personas	f
160	1
142	1
140	1
135	1
130	1
125	1
120	1
118	2
112	1
110	2
106	2
105	1
102	5
100	5
90	2
60	1
0	9
Total	37

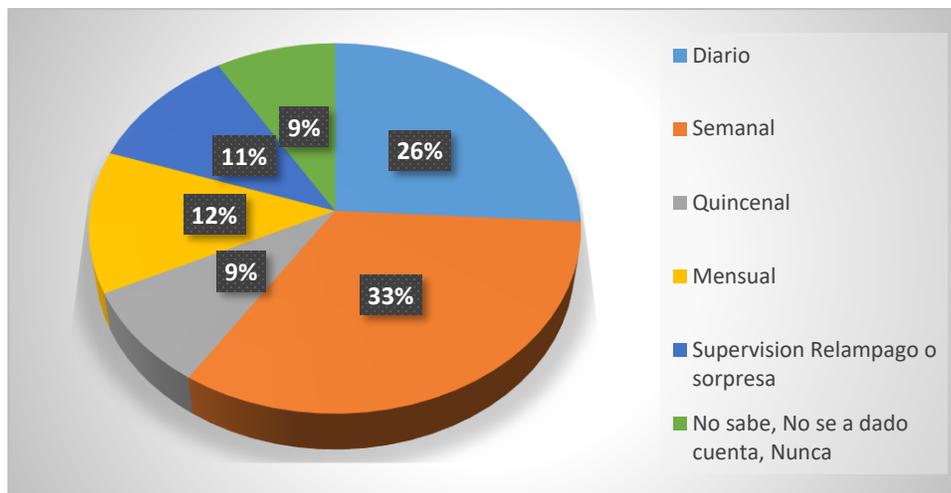
Para ilustrar de mejor manera lo que los colaboradores respondieron en la pregunta anterior, se colocó el siguiente cuadro refiriéndose específicamente de los que dijeron que si conocían la cantidad de personas que trabajan en el departamento, y que a pesar de haber dicho conocer cuántos eran solo 5 personas saben la cantidad exacta de colaboradores que son 102.

Tabla 11

7 ¿A cada cuánto supervisan sus actividades?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Diario	21	26%
Semanal	27	33%
Quincenal	7	9%
Mensual	10	12%
Supervisión Relámpago o sorpresa	9	11%
No sabe, No sé a dado cuenta, Nunca	7	9%
Total	81	100%

Figura 28



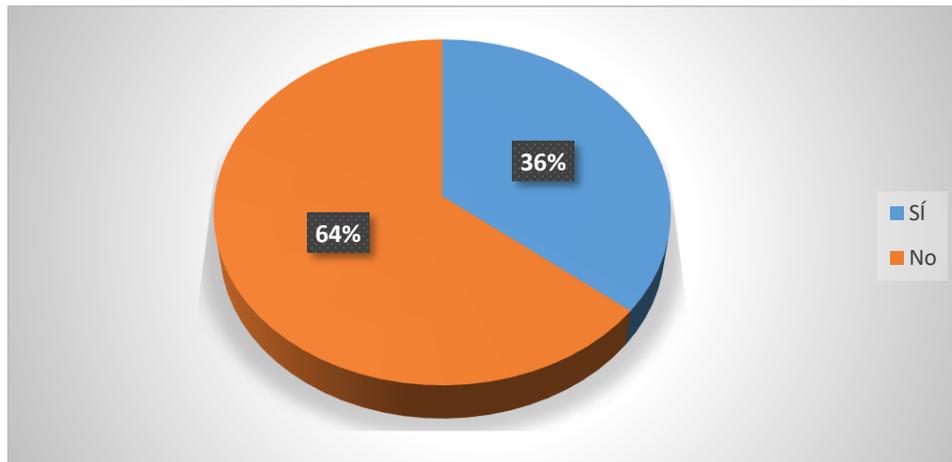
Esta gráfica muestra las diferentes respuestas dadas por los colaboradores, de a cada cuanto a ellos los supervisan según su percepción, se observa con un mayor porcentaje un 33% que indica semanalmente que también es el tiempo en el que el jefe lo hace, seguido de 26% que corresponde a diario y con porcentajes menores esta mensualmente con 12%, supervisión relámpago o sorpresa con el 11%, y quincenal y no sabe, con el 9%.

Tabla 12

8. *¿Realizan actividades para interactuar con otros departamentos del instituto?*

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SÍ	29	36%
No	52	64%
Total	81	100%

Figura 29



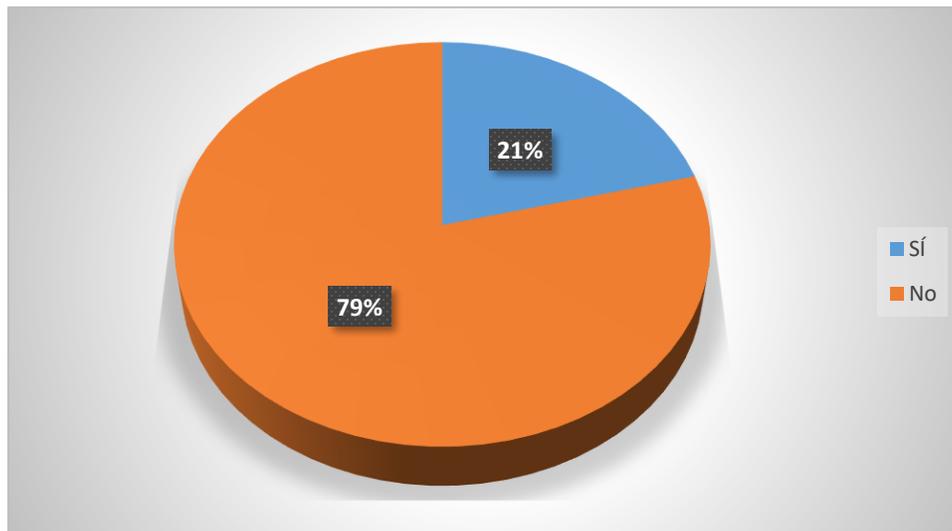
La gráfica muestra que los colaboradores que dijeron que no interactúan con otros departamentos, fue un porcentaje de 64%, pero un 36% plasmo que sí realizan actividades.

Tabla 13

9 ¿La institución fomenta la comunicación interna con otros departamentos?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SÍ	17	21%
No	64	79%
Total	81	100%

Figura 30



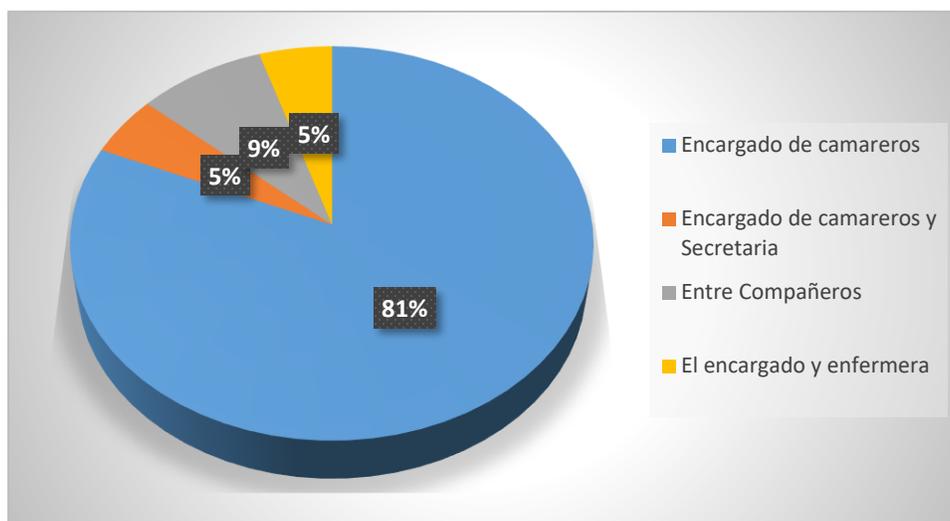
Esta gráfica muestra que una gran mayoría de los encuestados dijo que no con el 79% y un 21% plasmó un sí, y señalaron de qué manera como, por ejemplo: Capacitaciones de salidas de emergencia o rutas de evacuación, también de atención a los afiliados y protocolos de seguridad junto a los compañeros de enfermería.

Tabla 14

10 ¿Quién o quiénes toman las decisiones en su área?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Encargado de camareros	66	81%
Encargado de camareros y secretaria	4	5%
Entre Compañeros	7	9%
El encargado y enfermera	4	5%
Total	81	100%

Figura 31



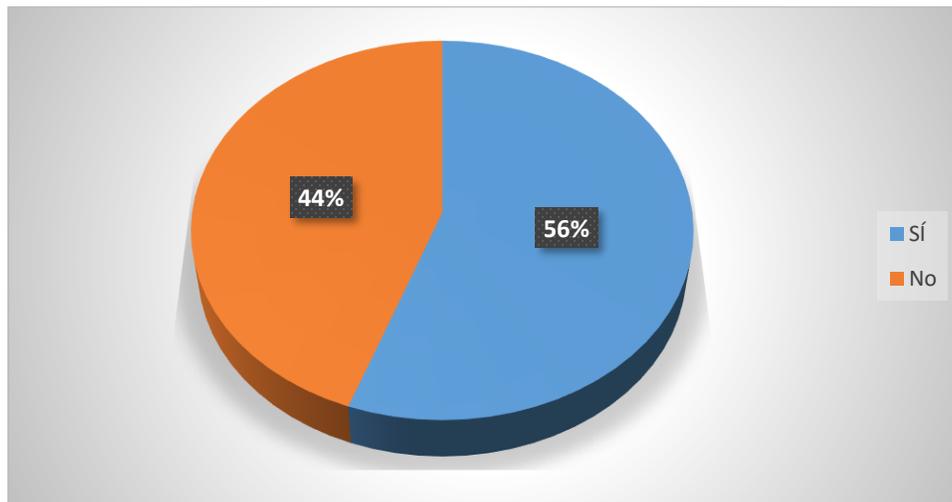
Según las encuestas realizadas la gráfica muestra que en su mayoría los colaboradores respondieron o coinciden con encargado de camareros con un 81%, que es quien toma las decisiones en el área, y los otros tres porcentajes son mínimos ya que se reparten así 9% entre compañeros, 5% encargado de camareros y secretaria 5% el encargado y enfermera.

Tabla 15

11 ¿Se permite la participación a los colaboradores en toma de decisiones de problemas o mejoras dentro del área de trabajo?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SÍ	45	56%
No	36	44%
Total	81	100%

Figura 32



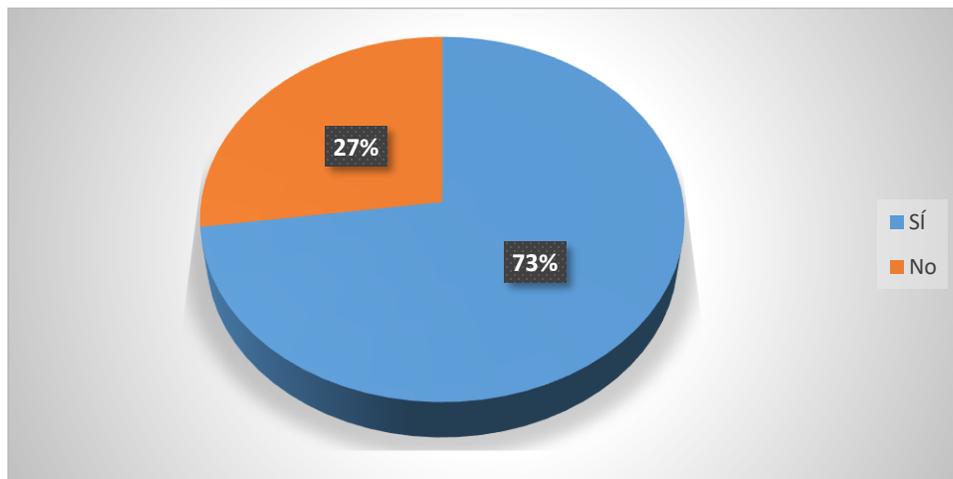
En la siguiente gráfica se puede observar que con un 44% indicaron que no se les permite la participación en la toma de decisiones y más de la mitad con un 56% indicaron que sí, pero solo son escuchadas sus sugerencias.

Tabla 16

12 *¿Su puesto de trabajo tiene normas y procedimientos establecidos para el manejo del comportamiento de los colaboradores y la realización de las tareas?*

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SÍ	59	73%
No	22	27%
Total	81	100%

Figura 33



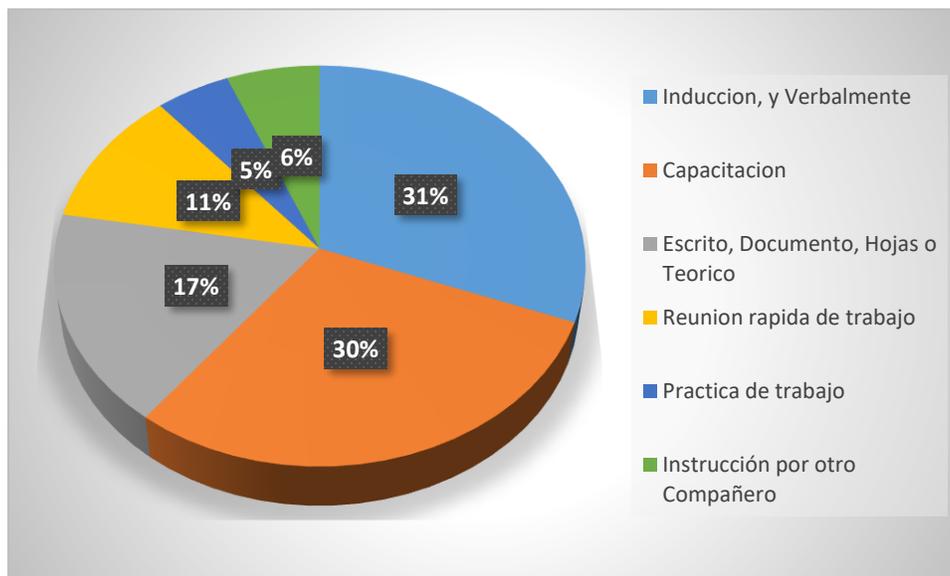
Como se puede observar en la gráfica un 73% dicen que si tienen normas y procedimientos y el restante 27% dice que no las tienen establecidas.

Tabla 17

13 ¿De qué forma le dieron a conocer las normas y procedimientos?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Inducción, y Verbalmente	25	31%
Capacitación	24	30%
Escrito, documento, hojas o teórico	14	17%
Reunión rápida de trabajo	9	11%
Práctica de trabajo	4	5%
Instrucción por otro Compañero	5	6%
Total	81	100%

Figura 34



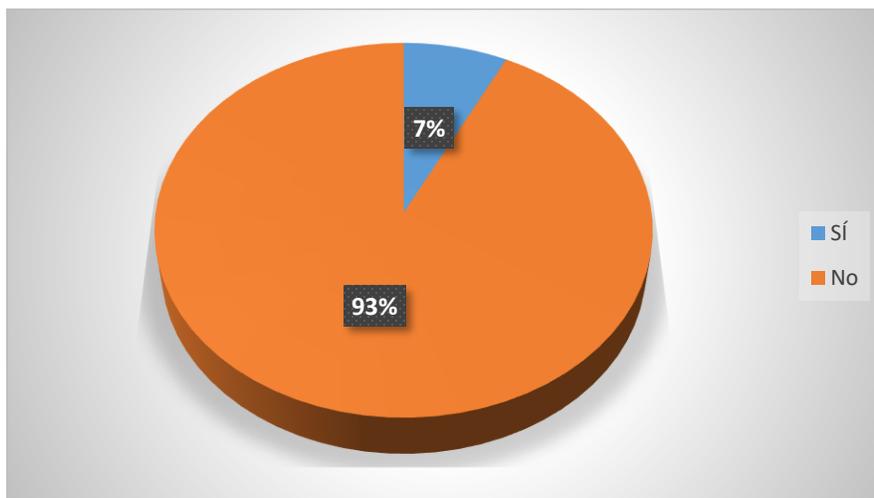
De los trabajadores encuestados el 31% indica que le dieron a conocer por la inducción o verbalmente las normas y procedimientos, otros por capacitación con un 30%, y solo un 17% fue por escrito, seguido de en reunión con un 11%, con el 6% por instrucción por otro compañero, y finalmente un 5% de forma práctica.

Tabla 18

14 ¿Cuentan con un manual de funciones que describa todas las tareas que se hacen actualmente detalladas para su realización?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SÍ	6	7%
No	75	93%
Total	81	100%

Figura 35



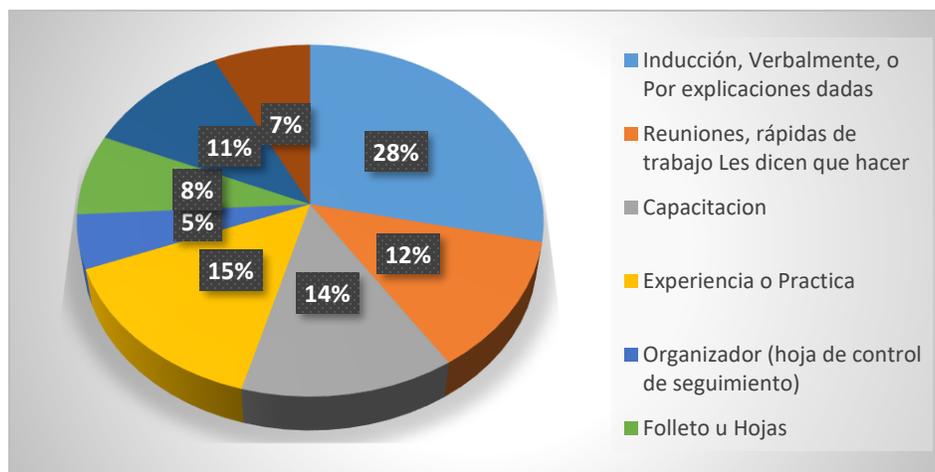
De acuerdo a las encuestas realizadas dice que el 93% de los colaboradores indicaron que no cuentan con un manual detallado, y el resto que es el 7% dicen que si cuentan con uno.

Tabla 19

14.1 Explique, por favor, ¿Cómo se guía para realizarlas?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Inducción, Verbalmente, o Por explicaciones dadas	23	28%
Reuniones, rápidas de trabajo, Les dicen que hacer	10	12%
Capacitación	11	14%
Experiencia o Práctica	12	15%
Organizador (hoja de control de seguimiento)	4	5%
Folleto u Hojas	6	7%
Apoyándose en otro Compañero	9	11%
En Blanco	6	7%
Total	81	100%

Figura 36



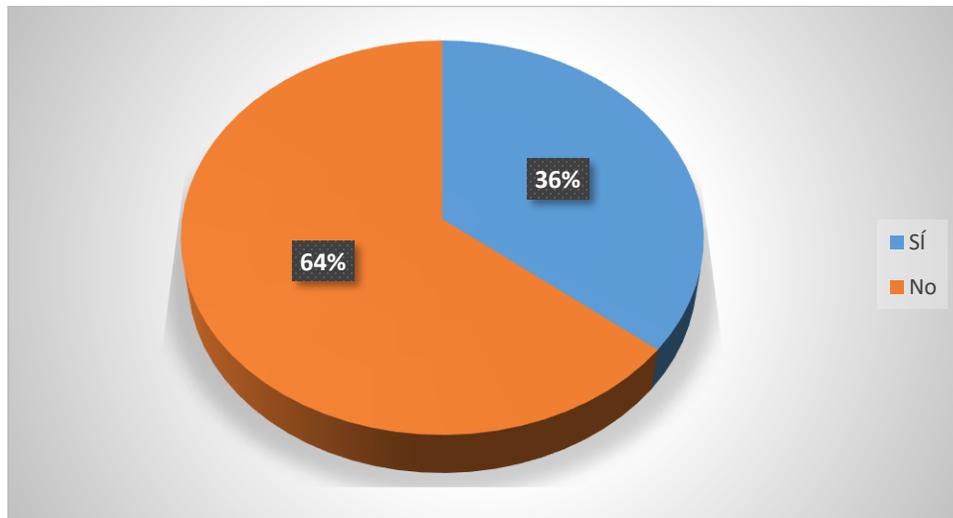
Esta gráfica trata de explicar cómo los colaboradores se guían para realizar su trabajo, y da por resultado con un mayor porcentaje con el 28% por inducción y verbalmente o por las explicaciones dadas, como siguiente el 15% que lo hacen por la experiencia o práctica adquirida, y con el 14% dio capacitaciones, con un 12% está por reuniones rápidas que tienen o les dicen que hacer, el 11% se apoyan en otro compañero, solo un 8% dice que se guía por las hojas o folleto que les proporcionaron, y por ultimo un 5% indicaron que con un organizador, y el resto de 7% lo dejo en blanco.

Tabla 20

15 ¿Conoce usted el organigrama de la institución?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SÍ	29	36%
No	52	64%
Total	81	100%

Figura 37



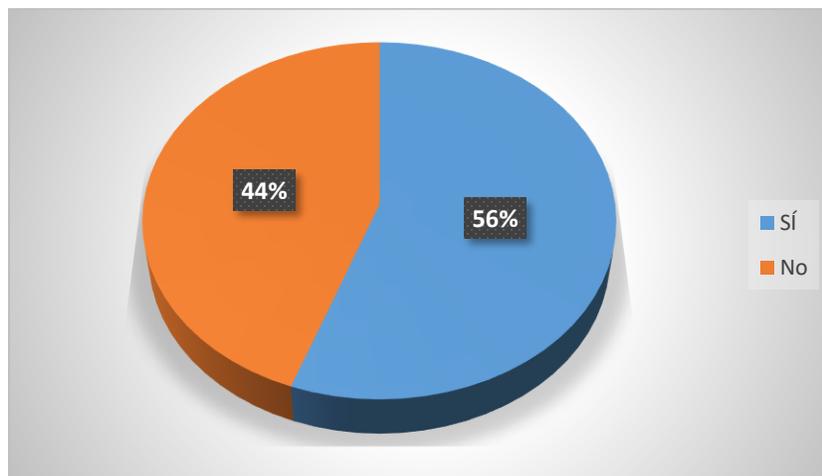
Como se puede observar en la gráfica una parte de los encuestados respondieron con un 64% que no conocía el organigrama de la institución, y el 36% respondió que sí lo conocía.

Tabla 21

16 ¿Cuenta el instituto con un descriptor de puesto para su área?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SÍ	45	56%
No	36	44%
Total	81	100%

Figura 38



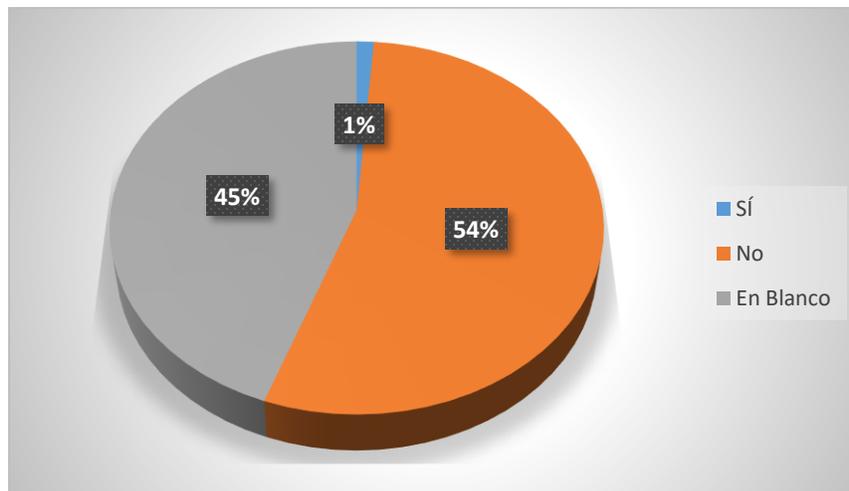
Esta gráfica indica que una parte de los encuestados dijo que, si con un 56%, y un 44% dijo que no cuenta el instituto con un descriptor de puesto.

Tabla 22

17 ¿El descriptor de puestos con el que cuenta su área es coherente a los fines de su puesto?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SÍ	1	1%
No	44	54%
En Blanco	36	45%
Total	81	100%

Figura 39



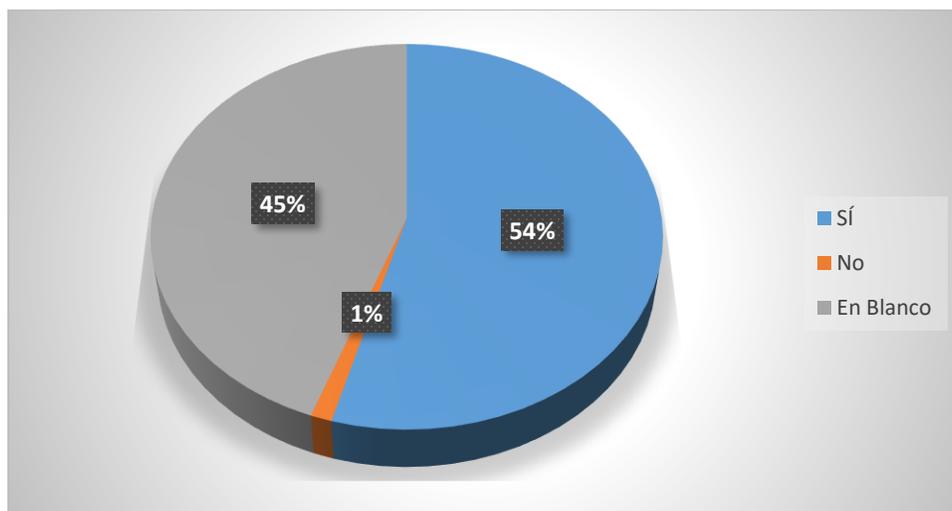
En esta grafica se observa que los encuestados respondieron que no en un 54% ya que nos indican, solo una persona dijo que sí que corresponde al 1% y el 44% restante lo dejo en blanco.

Tabla 23

18 ¿Ha realizado otras tareas que no están descritas en el manual de descriptor de puesto?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
SÍ	44	54%
No	1	1%
En Blanco	36	44%
Total	81	100%

Figura 40



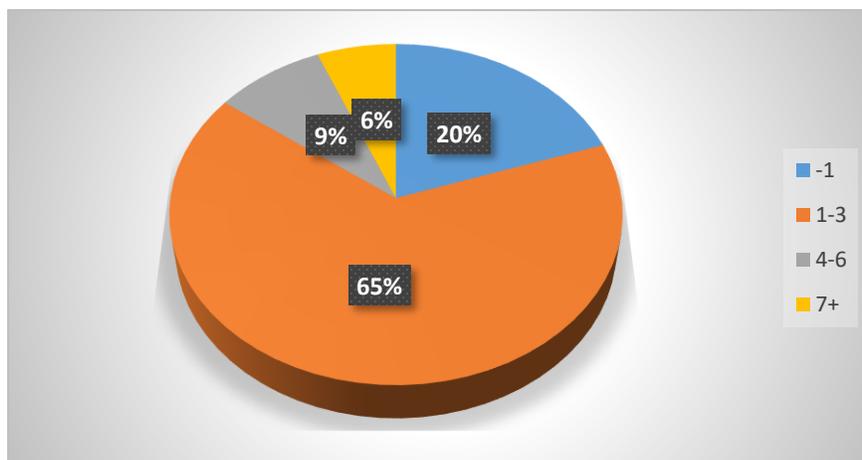
Se muestra en esta gráfica que el 54% de las personas opinan que sí han hecho otras tareas, el otro 45% lo dejaron en blanco y el 1% restante es de un colaborador que dijo no.

Tabla 24

19 ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la institución?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
-1	16	20%
1-3	53	65%
4-6	7	9%
7+	5	6%
Total	81	100%

Figura 41



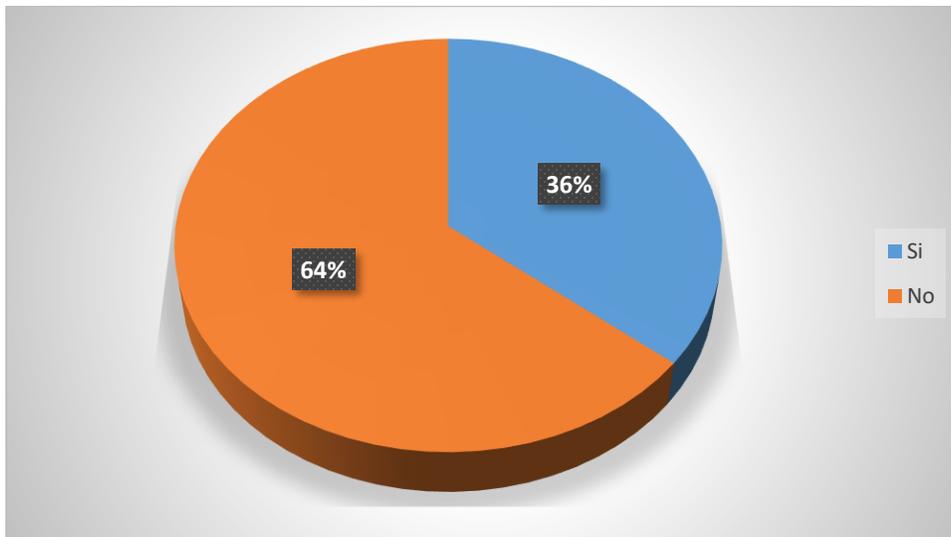
De acuerdo con las encuestas que se pasaron la gráfica dice que un 65% de las personas tienen de 1 a 3 años en la institución, el siguiente tiene un porcentaje de 20% que corresponde a menos de un año, los últimos dos tienen un 9% que es de 4 a 6 años y el de 6% que es de 7 o más años.

Tabla 25

20 ¿Usted puede desempeñarse en todos los puestos que existen en su área?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	29	36%
No	52	64%
Total	81	100%

Figura 42



En la siguiente gráfica se observa que un 36% respondió que sí se puede desempeñar en todas las áreas del hospital, mientras que la mayoría de los encuestados respondió que no con un 64%.

4.1 Presentación de resultados de la entrevista dirigida a el jefe de área de servicios varios de apoyo del hospital general del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS.

<p>Datos Generales</p> <p>¿Cuál es su Grado de Escolaridad?</p> <p>¿Cuál es su género Genero?</p> <p>¿Cuál es su edad?</p>	<p>Primaria</p> <p>Masculino</p> <p>31-40 años</p>
<p>1 ¿A cuál departamento pertenece el puesto que usted desempeña?</p> <p>¿Cuál es su puesto?</p> <p>¿Qué puesto tenía en la 12 av.?</p>	<p>El departamento al que pertenece su puesto es a Servicio de apoyo, y que su puesto tiene el nombre de Encargado de Camareros, y el puesto con que contaba antes en la doce avenida era de camarero.</p>
<p>2 ¿Mencione las áreas en que se divide u organiza el servicio al que pertenece su puesto de trabajo?</p>	<p>Área común: Cubre áreas administrativas, pasillos, garitas, plazas.</p> <p>Área Gris: Que es semi estéril, como pediatría, encamamiento, rayos X,</p> <p>Área Roja: Es en donde el área puede estar contaminada o hay riesgo de contaminación, deben estar estériles como Quirófanos e intensivos, residuos reciclables o COVID.</p> <p>Área verde: Es un área estéril, emergencias de adultos, pediatría, maternidad, unidad de quemados.</p>
<p>3 ¿Cómo es la línea de comunicación con sus superiores?</p>	<p>Al principio con la apertura del hospital a veces por desconocimientos de los acuerdos o de lo que se</p>

<p>¿Cómo es la línea de comunicación con sus subalternos?</p>	<p>tenía que hacer habían malentendidos y discusiones, pero ha mejorado y se puede decir que es buena.</p> <p>Considera que en un 85% es positiva o buena la relación con ellos</p>
<p>4 ¿A quién reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro del área?</p> <p>¿Y a quien tienen que reportar las personas que usted tiene a cargo?</p>	<p>Reporta a su jefe inmediato, Administrador C</p> <p>Tienen que reportarse directamente con él</p>
<p>5 ¿Tiene usted como colaborador, identificada claramente la línea de autoridad o los niveles que hay y que responsabilidades tienen entre los puestos?</p>	<p>Si</p> <p>Jefe inmediato, Administrador C</p> <p>Sub director Administrativo</p> <p>Sub dirección Medica</p> <p>Director del Hospital</p> <p>Director Departamental</p>
<p>6 ¿Conoce usted cuantas personas trabajan en su área?</p> <p>¿Piensa que necesita más personal?</p>	<p>Personas fijas son 102</p> <p>Supernumerarios 20 Estas personas son contratadas para cubrir vacaciones, suspensiones, y estas personas no han pasado por todas las áreas del hospital.</p> <p>Por el tema del COVID si se contrataron más personas, pero necesita más personal, a unas 25 y solo necesitaría a unas 10 sin el tema del COVID</p>

<p>¿Tiene secretaria?</p>	<p>En el edificio viejo solo eran 6 trabajadores o camareros</p> <p>Menciono que no tiene secretaria directamente, pero hay una camarera que por sus estudios lo ayuda y tiene función de secretaria, aunque no se la han asignado formalmente por que según un acuerdo él tendría derecho a una.</p>
<p>7 ¿A cada cuanto supervisan sus actividades?</p> <p>¿A cada cuanto supervisa el?</p>	<p>Siempre hay cosas o actividades que tienen que hacer juntos con sus superiores y que la supervisión por esta razón es constante hacia su persona.</p> <p>Supervisa personalmente a cada 8 días</p> <p>Como parte de su historia antes en la 12 av. no tenían supervisión, y hacían lo que querían porque no había coordinación. Y que si estaban muy cargados de trabajo.</p>
<p>8 ¿Cómo cree que es el número de colaboradores a su cargo? Alto, Intermedio, Bajo</p>	<p>Al principio era alto, cuando se tuvo 102 personas a su cargo no tenía la coordinación adecuada para controlar el orden que se necesitaba. Pero que ahora cree que es intermedio porque ya tiene un poco más de control.</p>
<p>9 ¿Realizan actividades para interactuar con otros departamentos del instituto?</p>	<p>No hay otra actividad que haga el instituto más que las actividades de Aniversario donde se juntan con otros departamentos del hospital.</p>

<p>10 ¿La institución fomenta la comunicación interna con otros departamentos?</p> <p>¿Y las personas que usted tiene a cargo tiene comunicación con otros departamentos?</p>	<p>Al principio no se tenía una comunicación con los demás departamentos o con el que más se relacionaba, y los problemas los iban a hablar con los superiores y no con él para poder resolver, y que llevo casi dos años coordinarse para tener una comunicación aceptable como la que ahora tienen.</p> <p>Los empleados a su cargo solo unos van a capacitación con personal de enfermería y donde ellos luego replican la información peros es la única comunicación formal que tienen.</p>
<p>11 ¿Quién o quiénes toman las decisiones en su área?</p>	<p>Las decisiones de su área las toma en un 95% él como jefe y que el otro 5% se lo atribuye a su jefe inmediato.</p>
<p>12 ¿Se permite la participación de los colaboradores en toma de decisiones de problemas o mejoras dentro del área de trabajo?</p>	<p>El escucha todas las opiniones pero que toma más en cuenta la opinión de las personas a las que él le tiene confianza para poder resolver algunos problemas dentro del área.</p>
<p>13 ¿Su puesto de trabajo tiene normas y procedimientos establecidos para el comportamiento de los colaboradores y la realización de sus tareas?</p>	<p>Al comienzo no se contaban con ninguna norma y de procedimientos solo tenían un 5% de todo lo que tenían que hacer él y sus colaboradores, Y que llevo un año hacer unos folletos y que no se ha terminado, que ahora con lo que cuentan es un poco más, pero no tienen todo junto en un manual formal.</p>
<p>14 ¿De qué forma le dieron a conocer las normas y procedimientos?</p>	<p>Por las hojas que tenían o ese 5% que nos mencionaba anteriormente, y él es el encargado de hacer o mejorar los procedimientos.</p>

¿Y a los subordinados cómo se las dieron a conocer?	Les dieron a conocer las normas y procedimientos por medio verbal y practico.
15 ¿Cuentan con un manual de funciones que describa todas las tareas que se hacen actualmente detalladas para su realización?	Solo se tienen los folletos que poco a poco van actualizándose, pero un manual formal y con todas las tareas aun no lo tienen.
16 ¿Qué tipo de organigrama posee la institución?	No sabe qué tipo de organigrama poseen Indicó que no está hecho completamente o aunado y solo se conocen unas áreas, porque cada área hizo su organigrama.
17 ¿Cuenta el instituto con un descriptor de puesto para su área?	Si, existen el de jefe y el de camarero pero que los dos son muy generales y hay atribuciones que no les competen a ellos.
18 ¿De qué manera el descriptor de puestos con el que cuenta su área es coherente a los fines de su puesto?	Es mínimamente coherente con los que se necesita ahora en el hospital.
19 ¿Qué tareas ha realizado que no están descritas en el manual de descriptor de puesto?	Hacer roles de turnos Planificación de insumos y de horas extras Informes, Reportes que los tendría que hacer junto con su secretaria que no tiene y que el acuerdo 1090 lo dice.
20 ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la institución? 1 a 3 años ,4 a 6 años, más de 7 años	Tiene de 4 a 6 años, específicamente dijo que tiene 5 años de laborar para la institución.

V. Análisis e interpretación de resultados

En referencia a la división o especialización en el trabajo Robbins y Judge (2017) explican que el termino describe el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados. La esencia de la especialización en el trabajo consiste en dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto.

De acuerdo con los encuestados la mayoría de colaboradores tienen 3 años de trabajar en la institución, por tal razón deberían ser especialistas en las tareas o pasos que se realizan en cada una de las 4 áreas como está dividido el hospital Según las encuestas un porcentaje menor respondió que sí se puede desempeñar en todas las áreas del hospital, mientras que la mayoría de los encuestados respondió que no, e indicaron que se debe a que no han pasado por todas las áreas del hospital, aunado a eso que no tienen un manual con la descripción detallada de sus tareas y siempre tienen que darles una retroalimentación o explicación de lo que se tiene que hacer en el área al que van a trabajar, ya que ellos rotan cada 4 meses dentro de las cuatro divisiones establecidas en servicios varios, por el nivel o riesgo de contaminación que existe dentro de ellas. Lo cual denota que a pesar de que han transcurrido 3 años, la mayoría no han rotado en las áreas respectivas por la poca coordinación que hay y por falta de procedimientos y manuales detallados. Siempre que van a entrar a una nueva área les tienen que explicar qué se hace dentro de ella porque no se ha dividido ni especificado formalmente cada paso o tarea que se debe realizar por lo que no han logrado ser especialistas en cada una de ellas. En la entrevista dirigida al jefe, éste indicó que tiene de 4 a 6 años, pero específicamente dijo que tiene 5 años de laborar para la institución, lo cual muestra que el jefe probablemente es especialista en todas las labores que se deben realizar dentro de cada área del hospital y puede capacitar a los colaboradores sobre cada tarea a realizar, pero a pesar de ello no ha descrito cómo se dividen y hacen las tareas en cada división del área en la que tiene que rotar los colaboradores.

La departamentalización según Dupouy (2017) se refiere al proceso de construir y ajustar la estructura de la empresa para conseguir sus objetivos. Este proceso, es el que parte de las metas que tiene la empresa, y convierte estas metas en tareas que, a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo. Estos se conectan para formar departamentos, y se enlazan para formar la estructura organizacional. Chiavenato (2017) comenta que a medida que las

organizaciones crecen, se incrementa la complejidad del trabajo de la organización, debido al mayor número de tareas y de integrantes. Esto se refleja en la especialización vertical, es decir, en un mayor número de niveles jerárquicos, y en la especialización horizontal, o sea, un mayor número de departamentos para coordinar mejor las personas y las tareas. Esta especialización horizontal se llama departamentalización, es decir, el agrupamiento de tareas y personas, de acuerdo con algunos criterios.

Los colaboradores indicaron en su mayoría que pertenecen a servicios varios de apoyo, y solo unas pocas personas indicaron al departamento administrativo, que es al que realmente pertenecen y otros claramente no sabían, lo que evidencia que las personas en su mayoría no saben a qué departamento pertenecen. El jefe indicó que el departamento al que pertenece su puesto es a servicios varios de apoyo. Es preocupante que el jefe no sepa a qué departamento se rige. La subdirección administrativa sí tiene una departamentalización, pero no está formalizada por el instituto.

Al preguntar sobre las 4 áreas en que se divide el servicio, la mayoría de las personas respondió o mencionó en la encuesta, varias áreas al azar que hay dentro del hospital, que no es como está dividido, otras solo mencionaron unas áreas correctas, pero no sabían todas, y otras personas aclararon no saber. Esto evidencia que la mayoría tampoco sabe cómo se han dividido por colores las áreas de trabajo según el tipo de contaminación. Las cuales según el jefe se dividen así: Área común: Cubre áreas administrativas, pasillos, garitas, plazas; Área Gris: Que es semi estéril como pediatría, encamamiento, rayos X; Área Roja: Deben estar estériles como Quirófanos e intensivos, residuos reciclables o COVID. Área verde: Emergencias de adultos, pediatría, maternidad, unidad de quemados. Lo que comprueba que el jefe no le ha dado importancia a suministrar información clara y uniforme sobre esta división de áreas por color, que es muy importante que todos los camareros la sepan para que conozcan a que áreas del hospital pertenece cada color y poder desempeñar de una forma adecuada su trabajo y tener los correspondientes cuidados con los contaminantes.

Los colaboradores y el jefe desconocen al departamento que pertenecen. Si tienen un tipo de departamentalización dentro de la subdirección administrativa, pero no está plasmado en ningún documento por el IGSS. La departamentalización que tienen es por servicios según Robbins y Coulter (2015) ya que cada uno de los departamentos presta un servicio que ayuda al desarrollo de

labores de la institución. El no tenerlo plasmado puede ser una de las razones por las cuales los colaboradores no saben cómo está conformada la institución. El jefe sí conoce las 4 áreas como se ha decidido dividir el hospital, por color o riesgo de contaminación, mientras que los colaboradores no conocen esa división que hay dentro, porque el encargado no le ha dado importancia a comunicar esta información de manera clara y uniforme a todos los colaboradores, para que conozcan a qué lugares específicos pertenece cada color y no se tenga confusión de dónde deben realizar sus tareas y puedan desempeñar de una forma adecuada su trabajo.

Lo que se entiende por cadena de mando según Robbins y Judge (2017) es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién debe reportarse y con quién. No se puede analizar ésta sin hacer referencia a la autoridad y a la unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan. El principio de unidad de mando ayuda a conservar el concepto de una línea continua de autoridad, que establece que cada persona debería tener un único superior ante el cual es directamente responsable.

Varios colaboradores indicaron que la comunicación con sus superiores era regular, seguida de buena casi con la misma proporción y pocas personas indicaron que era mala, se puede decir que comunicarse o reportarse con el superior no es difícil o no se encuentran problemas. El jefe en la entrevista comentó que al principio con la apertura del hospital a veces por desconocimientos de los acuerdos o de lo que se tenía que hacer con sus superiores habían malentendidos y discusiones, pero esto ha mejorado y se puede decir que la comunicación es buena. El jefe considera que en un 85% la comunicación es positiva o buena con sus colaboradores lo cual fue confirmado por los mismos. Los colaboradores mencionaron que en su mayoría reportan directamente al encargado de camareros quien es su jefe y la otra parte dieron dos respuestas diferentes porque también le reportan al administrador C y al encargado de camareros y jefa de enfermería; lo que indica que la mayoría sí sabe a quién reportar que es al Encargado de camareros, por las actividades que realizan y los demás no lo tienen muy claro. El jefe o el encargado de camareros dijo que reporta a su jefe inmediato, el Administrador C, lo que evidencia que la mayoría de los colaboradores y el jefe sí saben a quién reportarse directamente. En otro cuestionamiento los colaboradores respondieron en su mayoría no tener clara la jerarquía de autoridad porque no han preguntado o porque no

conocen al personal y el otro porcentaje de personas indicó conocerlo porque, sí se les ha dicho en algunas capacitaciones o se les ha explicado, lo que demuestra que no a todas las personas les dicen con claridad cómo está conformada. Por otro lado, El jefe indicó que sí sabía cómo estaba conformada la línea de autoridad y es así: jefe inmediato, Administrador C, Sub director Administrativo, Sub dirección Médica, director del Hospital, Director Departamental.

Según los resultados obtenidos se puede observar que una gran parte de los trabajadores sí sabe quién es su jefe inmediato y que es a él a quien deben reportar, pero la otra parte tiene confusión de a quién debe reportar ya que se dirigen a otras personas. Al preguntar sobre cómo se conforma la demás jerarquía de la institución, la mayor parte no lo sabe y solo un menor porcentaje sí porque se los han dicho o explicado, lo cual demuestra que no a todos los colaboradores se les ha mencionado claramente cómo se conforma esa cadena de mando, por lo cual hay confusión de a quién deben dar parte por su trabajo realizado lo cual genera deficiencia en la línea de autoridad. Algo llamativo que ocurre con el jefe es que, sí sabe la línea de autoridad, pero no sabe cuál es el departamento al que se rige como se vio en la departamentalización, por lo cual se supone que él no sabe por su nivel de escolaridad qué departamentos pueden existir y por qué además el instituto no lo tiene formalizado.

En relación a la extensión del control, según Sanabria (2018) las empresas con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y más productiva para cumplir con los objetivos de la misma. Robbins y Coulter (2015) explican que la perspectiva contemporánea de la extensión del control parte de la premisa de que no existe una cifra mágica. Son muchos los factores que influyen en la cantidad de empleados que un gerente puede manejar eficiente y eficazmente. Entre ellos están las habilidades y las capacidades del gerente y de los empleados, así como las características del trabajo a realizar.

Las respuestas de los encuestados fue que un 46% sí conoce cuántas personas trabajan en su área, sin embargo, de las 37 personas que indicaron conocer, solo 5 saben la cantidad exacta y el otro 54% dijo que no sabían. Lo que denota que la mayoría de los colaboradores no saben cuántos son

ni se conocen entre ellos. El jefe en la entrevista expresó que hay 102 personas fijas, lo que indica que su extensión de control es grande, y ahora es más grande por el tema de COVID ya que se contrataron 20 personas más o (supernumerarios) y por ello cuesta mucho más controlar porque están en un hotel que el hospital rentó para los enfermos de COVID, pero que aun así el jefe cree que necesita 25 personas adicionales por la pandemia y sin ésta solo unas 10 personas para el área. En la siguiente pregunta según los encuestados las respuestas con más porcentaje fueron que los supervisan diario y semanalmente, hay otros que con menor porcentaje indicaron que se hace mensualmente, supervisión relámpago, o quincenal. Se puede observar que el jefe esta siempre en constante supervisión. La respuesta del jefe en relación a que lo supervisan fue que siempre hay cosas o actividades que tienen que hacer juntos con sus superiores y que la inspección por esta razón es constante hacia su persona, porque sus superiores siempre le indican aspectos que tiene que mejorar. También menciono que él supervisa a cada 8 días lo que concuerda lo dicho por la mayoría de los colaboradores. Esto reafirma que la mayor parte del tiempo laboral del jefe lo está empleando en supervisar. En otro cuestionamiento que se le realizó al jefe el comentó que el número de colaboradores a su cargo al principio era alto, porque cuando ya tubo 102 personas bajo su dirección no tenía la coordinación adecuada para el orden que se necesitaba. Pero que ahora cree que es intermedio porque ya tiene un poco más de control. Este resultado demuestra que el tramo de control es muy grande para él ya que no tiene un control total del área y le ha costado mucho llegar al mediano control que posee ahora. Previo a la inauguración el instituto no estableció específicamente el tramo de control para esta área y cuantos jefes o encargados se necesitarían para controlarla, ya que no tenían ni áreas ni tareas definidas.

Se observa con estos resultados que el tramo de control o el número de empleados es bastante grande para el jefe y sobrepasa la capacidad y habilidad que éste tiene para dirigirlos con eficiencia y eficacia por qué el propio encargado comenta que no tiene un control total y más ahora con los nuevos empleados, los cuales están en otra ubicación física y esto se agrava al no tener delimitada y formalizadas sus responsabilidades y tareas, por eso el jefe está en constante supervisión. A pesar de que tiene una secretaria designada informalmente que lo asiste.

Sobre la extensión de los límites Robbins y Judge (2017) hablan de que, si existen demasiadas divisiones dentro de una compañía, los intentos por coordinar las tareas entre los grupos podrían

ser desastrosos. Una manera de superar la separación en los departamentos y conservar los elementos positivos de la estructura, consiste en fomentar o crear roles que extiendan los límites. Dentro de una organización, la extensión de los límites ocurre cuando los individuos establecen relaciones con personas externas a los grupos que les son asignados de manera formal. Las organizaciones pueden utilizar mecanismos formales para facilitar la extensión de los límites a través de sus estructuras. Un método consiste en asignar roles formales de vinculación o desarrollar comités de individuos provenientes de diferentes áreas de la organización.

La mayoría de encuestados indicaron que no interactúan con otros departamentos, pero las personas que dijeron que sí, indicaron también las actividades que han realizado como: Aniversarios, convivios, eventos culturales, deportivos, siembra de árboles. Estas actividades son planificadas por el instituto o por los mismos colaboradores y no son de carácter obligatorio. De acuerdo a la entrevista el jefe indicó que no hay otra actividad que haga el instituto más que las actividades de Aniversario donde se juntan con otros departamentos del hospital. El grupo de personas encuestadas dijeron en un gran porcentaje que no fomentan la comunicación y las pocas personas que plasmaron que sí, indicaron que la única comunicación con otros departamentos se da por algunas capacitaciones que se les brindan a ciertos colaboradores y que éstos luego la replican a sus compañeros, de acuerdo con los encuestados no existe una comunicación formal. El jefe comentó que al principio no se tenía una comunicación con los demás departamentos, y cuando existía un problema el personal iba a hablar directamente con los superiores y no con él para poder resolver, y que llevó casi dos años coordinarse para tener una comunicación aceptable como la que ahora se tiene. El jefe también reafirmó que a veces se da la comunicación cuando reciben capacitaciones con personal de otros departamentos, entonces tanto los colaboradores como el jefe afirman que no existe esa comunicación formal para todos.

En el área no existe extensión de los límites formalmente, las actividades que realizan los colaboradores son más recreativas que de trabajo y también es por la naturaleza del trabajo que realizan que no se crea comunicación más allá de su área. El encargado de los servicios varios tuvo problemas de comunicación con jefes de otras áreas como con enfermería y han tardado en coordinarse, pero no hay un acercamiento formal para que se extiendan los límites ya que la institución no fomenta la comunicación interna entre departamentos.

La teoría explica sobre Centralización y descentralización donde Robbins y Coulter (2015) comentan que una de las interrogantes a aclarar es en qué nivel organizacional se toman las decisiones. La centralización es el grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización. Si los gerentes de más elevado nivel jerárquico toman las decisiones con poca participación de los niveles inferiores, quiere decir que la organización es más centralizada. Por otro lado, en tanto más empleados de niveles inferiores hacen aportaciones o toman en términos prácticos, las decisiones, existe mayor descentralización.

Según los sujetos encuestados la mayoría coinciden que el encargado de camareros toma las decisiones, pero un menor porcentaje no tiene claro quien toma las decisiones porque algunos dicen, que son los compañeros que toman decisiones o que el encargado de camareros y la secretaria o el encargado y la enfermera. El jefe señaló que las decisiones de su área las toma en un 95% él, y que el otro 5% se lo atribuye a su jefe inmediato. A través de las encuestas se observó que a menos de la mitad de los colaboradores no se les permite la participación en la toma de decisiones y más del 50% indicó que sí, pero al explicar cómo lo hacían dijeron en su mayoría que solo daban una opinión o punto de vista para mejorar el área y que generalmente son escuchadas sus sugerencias mas no aplicadas, pero no participan en la toma de decisiones directamente. El jefe explicó que escucha todas las opiniones pero que toma más en cuenta la opinión de las personas a las que él les tiene confianza para poder resolver algunos problemas dentro del área.

El encargado de camareros tiene la autoridad de la toma de decisiones dentro del área, aunque unos pocos colaboradores tienen la confusión de quien tiene esa autoridad, el jefe no deja decidir a los colaboradores en cuanto a problemas o mejoras, él recibe opiniones, pero no toma en cuenta todas solo la de algunas personas específicas, por lo cual se pudo observar que la autoridad del área esta centralizada en el encargado de camareros.

La formalización se refiere, según Sanabria (2018) a que toda empresa tiene una estructura organizacional definida de manera formal o informal y que en ella se encuentran delimitadas las responsabilidades y puestos acordes a una posición específica dentro del organigrama. Para Robbins y Judge (2017) la formalización se refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización. Si un puesto está altamente formalizado el titular tiene muy poca

discrecionalidad acerca de lo que debe hacer y de cuándo y cómo hacerlo, lo cual genera un resultado coherente y uniforme. Las organizaciones con una elevada formalización cuentan con descripciones explícitas del puesto de trabajo, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad acerca de los procesos laborales. La formalización no tan solo elimina la posibilidad de que los trabajadores realicen conductas alternativas, sino que elimina incluso la necesidad de que las consideren. Por el contrario, donde la formalización es baja las conductas del puesto están relativamente poco programadas y los individuos cuentan con gran libertad para utilizar su criterio en el trabajo.

La mayoría de las personas indicaron en las encuestas que sí tienen normas y procedimientos y unas pocas personas dijeron que no. A todas estas personas que dijeron que sí, se les preguntó cómo se las dieron a conocer y la mayoría respondió que verbalmente y solo a una minoría se las dieron a través de unos folletos. El jefe señaló que al comienzo no se contaba con ninguna norma y de los procedimientos solo tenían un 5% de todo lo que tenían que hacer. Se tardó un año en hacer unos folletos que aún no se han terminado y que cree que ahora se cuenta con algo más pero no lo considera como un manual formal. Los trabajadores encuestados indicaron que les dieron a conocer en el proceso de inducción verbalmente tanto las normas como los procedimientos, otros indicaron que, a través de capacitaciones, algunos lo recibieron por escrito o en algunas reuniones; otros informaron haberlo recibido de un compañero y otros en la práctica lo han conocido. La mayoría de las personas encuestadas lo han llegado a conocer de forma verbal y no han recibido nada por escrito, solo saben que las normas y procedimientos existen y hay que cumplirlas. De acuerdo con el jefe a él le dieron a conocer las normas y procedimientos solo con el pequeño folleto con el que se contaba y que él es el encargado de hacer o mejorar los procedimientos. A las personas que tiene bajo su cargo se las dieron a conocer de manera verbal y práctica. De acuerdo a las encuestas realizadas la mayoría de los colaboradores indicaron que no cuentan con un manual detallado, y solo un mínimo porcentaje dijo que sí cuentan con uno, pero son solo folletos y no manuales formales, y que para realizar sus tareas en el trabajo la mayoría lo hacían a través de lo visto en la inducción, o según lo dicho verbalmente o por las explicaciones dadas. El jefe aclaró que solo se tiene un folleto que no se ha actualizado y que no cuenta con un manual formal.

El instituto en el área de servicios varios está operando de una manera informal, no cuenta con normas especificadas y descritas que regulen el comportamiento de los colaboradores, ni procedimientos que digan cómo realizar sus tareas, ni un manual que contenga las funciones que debe desempeñar cada trabajador en su puesto. Esto no está formalizado, pues sus operaciones tienen un bajo o nulo nivel de estandarización y no cuentan con documentos que respalden la orientación oral que se brinda a los empleados, por esa razón los colaboradores no tienen el conocimiento adecuado para la realización de sus tareas. Al jefe se le dificulta el manejo administrativo del área porque no ha cumplido con lo que se le requiere, como crear o detallar los procedimientos que deben realizar los colaboradores. Un factor causante de esto es por su nivel de escolaridad porque solo cursó nivel primario.

El patrón específico de relaciones que los gerentes crean se llama estructura organizacional y es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las otras, existe toda una serie de tipos estructuras posibles para la organización. (Stoner, et al., 1996) Los diseños organizacionales adoptan muchos nombres y evolucionan constantemente en respuesta a los cambios en la forma de realizar el trabajo. Tres de los esquemas más frecuentes son: La estructura simple, La burocracia y la estructura matricial (Robbins y Judge ,2017, p. 500). El instituto proporcionó su estructura organizacional y se pudo definir que es de tipo Lineal Staff ya que en la parte superior los órganos de línea deciden y ejecutan con asesoría staff y en la jerarquía siguiente es por funciones. La estructura ha ido cambiando con el transcurso del tiempo y las necesidades que surgieron, pero no ha sido actualizada desde la inauguración del hospital, por lo cual las personas no pueden consultar la manera como se trabaja y algunos puestos en la estructura actual no aparecen.

Louffat indica (2017) que el Organigrama es la gráfica que muestra la estructura organizacional de una empresa, en referencia con el modelo organizacional previamente elegido y al elaborarse se necesita cumplir con ciertos requisitos técnicos dimensiones, formas, textos, ubicaciones, líneas, interacciones que le den validez y confiabilidad a su diseño. “Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas” (Stoner, et al., 1996. p. 368). Según los sujetos encuestados la mayoría respondió que no conoce el

organigrama de la institución y solo un menor porcentaje de colaboradores lo conocen. De acuerdo con la entrevista realizada al jefe, éste respondió que no conoce qué tipo de organigrama posee la institución, e indicó que no está elaborado completamente o unificado y solo se conocen unas áreas, porque el instituto pidió a cada área hacer su organigrama, pero solo algunos departamentos hicieron el propio.

La institución no cuenta con un organigrama actualizado, unificado y formalizado de todos los órganos que lo componen, por eso los colaboradores no lo conocen y no saben por qué puestos y personas está conformado. Actualmente se cuenta con un organigrama de tipo vertical que se dio al momento de inaugurar el hospital, pero no es acorde a como está funcionando la institución en la realidad.

En relación con el descriptor de puesto Chiavenato (2017) expone que la descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos para su ocupante. Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. Mas del 50% de los encuestados dijo que el instituto sí cuenta con un descriptor de puestos y los demás dijeron que no cuentan con un descriptor. El jefe indicó que sí existe un descriptor de puesto del jefe y del camarero pero que los dos son muy generales y hay atribuciones que no les competen a ellos. Se preguntó si el descriptor actual era coherente y la mayoría coincidió que no lo era, porque indicaron que es muy general que solo tiene las tareas básicas que se realizan y que hay tareas que no les corresponden. De acuerdo con la entrevista el jefe expuso que es mínimamente coherente con los que se necesita ahora en el hospital y que hay urgencia de hacer uno. La mayoría de las personas también coincidieron que sí han realizado otras tareas e indicaron una variedad de tareas que hacen dentro de todo el hospital y que no están dentro del descriptor, pero las tienen que hacer. El jefe explicó que ha realizado tareas como; hacer roles de turnos, planificación de insumos y de horas extras, informes, reportes que los debería de hacer junto con su secretaria y que las mismas no están dentro de su descriptor de puestos. El descriptor de puesto de esta área tanto de los colaboradores como del jefe no es coherente porque no está actualizado a lo que ahora se requiere en este nuevo hospital, por lo cual no se cuenta con una herramienta que les permita verificar sus tareas y funciones que se deben realizar. Y el departamento de recursos humanos no cuenta con las especificaciones para elegir y contratar a la persona adecuada al puesto.

VI Conclusiones

- ✓ Se analizó el diseño organizacional aplicado en el área de servicios varios y apoyo del Hospital General del IGSS. Quetzaltenango, donde se identificó que no se agrupan las tareas y personas en la organización de manera formal, no fue creado de una forma adecuada, ya que desde la inauguración el instituto solo designó al encargado de camareros para que administrara el área sin tener previamente diseñada el área y no se tomó en cuenta las dimensiones básicas para su buen funcionamiento, porque no se cuenta con la estructura actualizada, ni con manuales administrativos y descriptores de puestos adecuados y formalizados a las necesidades y actividades que actualmente se realizan para que cada colaborador sepa qué actividades y funciones específicas debe desempeñar. La forma de trabajar del instituto en este nuevo modelo de gestión es que las áreas se modifican y mejoran sobre la marcha o según las necesidades que presenten. En el caso de servicios varios no se tuvo una base de normas o tareas de dónde partir, y también por la falta de capacidad administrativa del encargado no se ha mejorado este diseño y se le complica aún más la organización por el tramo de control grande que posee. El área se compone de una departamentalización por servicios, la estructura organizacional del instituto es de línea staff y posee un organigrama vertical desactualizado.

- ✓ La mayoría de los colaboradores ya tiene 3 años de estar en sus labores y no han sido rotados en todas las divisiones de trabajo por colores que ha dispuesto el área de servicios varios, por falta de coordinación ya que desde que empezó a funcionar el hospital no establecieron estas divisiones de trabajo ni las tareas de éstas. Cuando el personal rota, las instrucciones se las dan de forma verbal explicándoles qué hacer dentro de cada división, y no se especializan en su trabajo por falta de manuales que les indiquen como realizarlo.

- ✓ Los colaboradores y el jefe desconocen al departamento que pertenecen. El tipo de departamentalización que se posee en la subdirección administrativa es por servicios, pero no está formalizado por el IGSS. El jefe sí conoce la forma en que se divide su área mientras que los colaboradores no, porque el encargado no le ha dado importancia a comunicar esta información de manera clara y uniforme; una de las razones es porque no se tiene documentado. Por lo cual los colaboradores ignoran y dudan en muchas ocasiones dónde y cómo realizar su trabajo.

- ✓ En el área de servicios varios no todos los colaboradores tienen clara la jerarquía, como quién es su jefe inmediato y quiénes están en puestos más altos de la institución, lo que demuestra que no a todos se les ha explicado claramente cómo se conforma la cadena de mando, por lo cual hay confusión de a quién deben reportar. Por parte del jefe el sí lo tiene claro.
- ✓ El tramo de control del encargado de camareros es grande y le causa dificultades ya que tiene 102 personas a su cargo y sobrepasa su capacidad administrativa y habilidad para dirigirlos ya que verifica, supervisa y corrige sus tareas constantemente en las diferentes divisiones donde laboran; también se dificulta mucho más por la falta de manuales. En cuanto a la extensión de los límites con otros departamentos no todos tienen esa interacción por la naturaleza de su puesto. El jefe tampoco ha creado esa comunicación formal para interactuar y resolver problemas con otros departamentos.
- ✓ La autoridad esta centralizada en el encargado de camareros ya que él es el que toma las decisiones en el área, no permite que los colaboradores tomen decisiones de problemas o mejoras, el jefe solo solicita opiniones y sugerencias, pero solo las de algunas personas específicas son tomadas en cuenta, por lo cual la resolución de problemas es muy lenta.
- ✓ El área de servicios varios está operando de una manera informal en relación a que no tiene normas y procedimientos definidos, ya que solo cuentan con un mínimo de sus actividades descritas. El encargado no ha realizado un manual con las funciones puntualizadas de lo que cada trabajador debe realizar en los diferentes puestos y no cuentan con documentos que respalden la orientación oral que se brinda a los empleados, por tal razón no tienen el conocimiento adecuado para realizar sus tareas.
- ✓ La institución cuenta con el tipo de estructura Lineal Staff y un organigrama de tipo vertical, el cual la mayoría no lo conoce. Esta estructura no ha sido actualizada ni formalizada desde que comenzó a funcionar el Instituto, por lo tanto, el organigrama tampoco. Posiblemente esta sea la causa principal que muchos colaboradores no conocen cómo está estructurada la institución. En relación a los descriptores de puestos no se crearon nuevos para las necesidades actuales del hospital y todos los colaboradores confirman que, el que se tiene actualmente no es funcional, por lo tanto, no tienen una base escrita para poder guiarse y realizar sus tareas.

VII Recomendaciones

- ✓ Se recomienda implementar un diseño organizacional que se realice según las dimensiones básicas del diseño o piedras angulares, tomando en cuenta la formalización de cada una de éstas y de los procesos, donde contenga las tareas detalladas y las divisiones del área definidas para la comprensión del trabajo a realizar y la rapidez con la que se puedan adaptar nuevos colaboradores. También es importante que a través de dos supervisores se pueda asistir al jefe para que la supervisión y el control no sea complicado y pueda disminuir el tiempo de supervisión para realizar otras tareas administrativas.
- ✓ Se necesita que los colaboradores del área de servicios varios de apoyo conozcan las tareas que actualmente realizan y las divisiones del área a detalle, por lo cual se recomienda formalizarlo a través de un manual para que se especialicen en cada área donde los roten.
- ✓ Es importante plasmar en una sección del manual los departamentos que existen en la subdirección administrativa para que sea socializado por la institución con los colaboradores, e indicarles a qué departamento pertenecen. También se deben mostrarles las divisiones y cómo se conforma el área con las distintas tareas que se hacen en cada una de ellas.
- ✓ Se debe de comunicar a los colaboradores a través del organigrama, cuál es la línea de mando para que sepan a quién reportar sus labores y a quién avocarse en caso de no encontrar al superior o de existir algún inconveniente de comunicación.
- ✓ Se recomienda la reestructuración del área de servicios varios para establecer las funciones de dos auxiliares que ayuden a la supervisión de las tareas de los compañeros para descargar el tramo de control del jefe ya que éste es grande y cuenta con pocas habilidades para manejarlos. Se debe asignar dentro de las funciones del encargado de camareros roles formales para que haya un acercamiento con la jefe de enfermería para que en las reuniones mensuales que se sostienen en servicios varios se conozcan las necesidades de interacción de los dos departamentos para una colaboración mutua y eficaz.

- ✓ Se recomienda descentralizar la toma de decisiones que tiene el jefe en esta área a través de los auxiliares que se recomendaron en la extensión del control, a los cuales se les debe delegar autoridad para la supervisión y corrección de los compañeros, también deben de tomar en cuenta todas las sugerencias de ellos para poder agilizar las mejoras pertinentes.

- ✓ Es importante integrar las normas, actividades y procedimientos de manera escrita en un manual que permita guiar la conducta, así como identificar asignar y coordinar las tareas de los colaboradores. El manual debe ser un medio de consulta para las distintas atribuciones a realizar y para tener una base formal en las capacitaciones a los colaboradores en cada división del área asignada.

- ✓ Es importante proporcionar a los colaboradores un ejemplar del organigrama para que conozcan cómo está estructurado y sepan las diferentes jerarquías y órganos que componen la institución. También se deben actualizar y detallar las tareas generales y específicas de los descriptores de puestos acorde a las necesidades actuales del hospital para que el mismo funcione adecuadamente.

Bibliografía

Brume, M. (2019) Estructura organizacional. Institución Universitaria ITSA

Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V

Dupouy, L. (2017). “El diseño organizacional”. Business Review (Núm. 269).
<https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>.

Franklin, E. (2014). Organización de Empresas. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V

Fincowsky, E. & Krieger, M. (2011). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Enfoque para América Latina. Pearson Educación, S.A. de C.V

Garrido, I. (24 de noviembre del 2017). “El Modelo Mintzberg, una organización estructurada en la empresa”. <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-mintzberg-una-organizacion-estructurada-la-empresa>

Harold, Koontz., Heinz, Weihrich., Mark Cannice. (2016). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. Mc GRAW-HILL Interamericana Editores S.A. DE C.V

Hernández, R. & Fernández, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V

Hodge, B., Anthony, W., Gales, L. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. Prentice Hall.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (2019). “Historia”. <https://www.igssgt.org/nosotros>

James, Stoner., Edward, Freeman., Daniel, Gilbert. (1996). ADMINISTRACION. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Laura, Pulgar-Vidal., Franklin, Ríos. (2011). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

López, A. (2015). “Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango” [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar] <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf>

Louffat, E. (4 marzo del 2017). “Qué se entiende por diseño organizacional”. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional>

Robbins, S. & Coulter, M. (2015) Administración. Pearson Education Inc.

Robbins, S. & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional. Pearson Education Inc.

Sanabria, V. (25 enero del 2018). “Importancia del diseño de la estructura organizacional”. <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructura-organizacional>

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia Segeplan. (2011). “Plan de desarrollo departamental”. <https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/departamento-de-quetzaltenango/file/1209-pdd-quetzaltenango>

Anexo 1

Propuesta

Capacitación de socialización del manual de funciones, normas y procedimientos para mejorar el diseño organizacional del área de servicios varios de apoyo del IGSS de Quetzaltenango.

Introducción

La capacitación de socialización del manual de funciones, normas y procedimientos para mejorar el diseño organizacional busca ser un proceso para construir y ajustar la estructura del IGSS para conseguir sus objetivos y partir de éstos, para convertirlos en tareas, que a su vez sirvan de base para la definición de los puestos de trabajo.

La presente propuesta tiene como finalidad que el área de servicios varios trabaje de una manera mecánica ya que así es el diseño de trabajo de la institución y la forma como se maneja actualmente. Es útil también para dar a conocer a los camareros el diseño organizacional que se ha creado para su buen funcionamiento, plasmando en la misma la creación de los nuevos supervisores y todas las atribuciones, responsabilidades y obligaciones actuales que les compete desarrollar durante el cumplimiento de sus labores de trabajo, así como las disposiciones que cada uno de los colaboradores debe acatar según requerimientos específicos de cada división a la que se le asigna, coadyuvando así al cumplimiento de los procesos de limpieza y desinfección de los diferentes servicios de atención médica y administrativa dentro del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, brindando por lo tanto un servicio de excelencia a pacientes y público en general.

La propuesta está dirigida al área de servicios varios de apoyo del IGSS de Quetzaltenango para que pueda ser conocida e implementada y así mejorar el diseño organizacional, encaminado hacia un diseño mecanicista que actualmente tiene la institución por ser rígida, estructural y centralizada en sus decisiones y contar con jerarquía de autoridad, especialización y estandarización en los procedimientos.

El objetivo general de la propuesta es capacitar a todos los colaboradores del área de servicios varios de apoyo del IGSS de Quetzaltenango para socializar el manual de funciones, normas y procedimientos propuesto y mejorar el diseño organizacional del área.

La propuesta está integrada en la primera parte por una capacitación que contiene 4 módulos relacionados con el manual y posteriormente se presenta el manual de funciones, normas y procedimientos para el área de servicios varios de apoyo.

Se propone que por parte de la institución se proporcionen 102 ejemplares del manual, uno para cada colaborador en el momento de la capacitación, por lo que los costos serán cubiertos por el IGSS.

Justificación

Cualquier institución está en búsqueda de su mejor funcionamiento. Por este motivo se hace fundamental para el IGSS en el área de servicios varios, describir un diseño organizacional adecuado para que pueda alcanzar sus objetivos y realizar de una manera efectiva sus tareas. El diseñar implica plantear y enlazar apropiadamente las diferentes dimensiones básicas para el buen ejercicio de las labores.

Se concluyó a través de los resultados de la investigación efectuada, que el área de servicios varios de apoyo no fue creado o diseñado de una forma adecuada desde su inauguración y tanto su estructura y sus descriptores no son acordes a como se manejan en la actualidad, por lo cual se necesita un diseño organizacional específico, adecuado y formalizado mediante un manual estandarizado para que los colaboradores cuenten con un documento que contenga la línea de autoridad, los descriptores de puestos con sus funciones generales y específicas y que puedan recurrir a él y consultarlo para que se conozcan los procesos que actualmente se realizan y los apliquen de una forma eficaz y así poder obtener mejores resultados de desempeño general del área, para beneficio del hospital y derechohabientes. Por esta razón se justifica la importancia y utilidad de la propuesta sobre el diseño organizacional ya que éste se modificó para que tuviera un mejor funcionamiento y claridad en las actividades que cada colaborador debe realizar ahora, en base a las necesidades reales de la institución, orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Objetivos

Objetivo General

Capacitar a todos los colaboradores del área de servicios varios de apoyo del IGSS de Quetzaltenango sobre el manual de funciones, normas y procedimientos propuesto y mejorar el diseño organizacional del área.

Objetivos Específicos

- Socializar a través del módulo I el nuevo diseño organizacional y su estructura con las Normas y Prohibiciones definidas, así como la línea de mando de la institución y del área, para que los colaboradores conozcan a quien reportar.
- Explicar detalladamente en el Módulo II el descriptor de puestos y asignación de funciones creadas para el área que contiene las funciones específicas del jefe, asistente y del nuevo puesto de supervisor.
- Dar a conocer a través del Módulo III las divisiones del área de servicios varios en la que deben desempeñar sus funciones según los colores establecidos y lo que deben hacer en cada una de ellas.
- Describir en el Módulo IV los procedimientos específicos de cómo se realiza cada tarea en cada división en el área de servicios varios.

Dirigido a

Al jefe del área de servicios varios, asistente de apoyo administrativo, dos supervisores y 99 camareros.

Beneficios

El beneficio que presenta la propuesta es un diseño organizacional adecuado para el área de servicios varios, el cual implementa en el manual a dos supervisores, que agilizarán y ayudarán a mejorar la supervisión y corrección del trabajo de los colaboradores y descargarán el trabajo del

encargado de camareros; también podrán consultar la línea de mando que existe actualmente para que sepan a quien acudir en cualquier situación.

Se presenta un manual actualizado y práctico, para que los colaboradores puedan apoyarse en él, consultar y saber cuál es el diseño organizacional de la institución, también sirve para organizarse y tener en cuenta los procedimientos importantes para desarrollar de una manera eficaz su trabajo, y para poder mantener informado al personal y a los nuevos colaboradores sobre la forma de trabajar en esa área; con esto se evitará retroalimentaciones tan profundas y supervisiones constantes por parte del jefe.

Al finalizar la capacitación se pretende que los colaboradores sepan cómo desenvolverse y tomar decisiones, porque poseerán un diseño adecuado a las necesidades actuales y tendrán a la mano los procedimientos previamente establecidos para ejecutar de manera apropiada sus labores.

Responsable de la capacitación:

La capacitación será impartida por el jefe del área de servicios varios de apoyo, luego de que a él se le haya presentado y explicado el manual y cómo está conformado ahora el diseño organizacional del área; esto será por parte del autor de la tesis Geovanny Guillén.

Metodología

Se impartirán los módulos y temas de forma presencial y se promoverá la participación de los colaboradores del área de servicios varios, para conocer sus inquietudes con preguntas y respuestas. Se hará entrega el primer día de la capacitación de un ejemplar del manual para que lo revisen y lo estudien juntamente con la capacitación, para que posteriormente sea un material de consulta para desempeñar adecuadamente sus actividades en las diferentes divisiones del área. Al finalizar los 4 módulos se pasarán dos evaluaciones, una para medir la satisfacción de los participantes sobre la capacitación y otra para conocer opiniones sobre cómo mejorar el manual.

Tres meses después de la capacitación se pasará una tercera evaluación para medir los resultados que se generaron con la capacitación sobre el diseño organizacional propuesto a través del manual para conocer si se implementó adecuadamente y llevar a cabo la respectiva retroalimentación.

Procedimiento para el desarrollo de la capacitación de socialización del manual de funciones, normas y procedimientos para el área de servicios varios de apoyo.

Modulo I: Normas, prohibiciones y línea de mando.

En el módulo I se busca informar al grupo de colaboradores del área de servicios varios los módulos que comprende el manual, explicar el nuevo diseño organizacional creado para el área y la estructura que posee actualmente la institución, para que conozcan los mandos superiores, la línea de autoridad que se ha implementado y a la cual deben regirse para poder comunicar sus ideas y soluciones, que serán aplicadas según su funcionalidad para el beneficio del área.

También se pretende dar a conocer el fin que tiene esta área, dónde están ubicados dentro del organigrama actualizado, cuáles son las normas y prohibiciones a las cuales ellos se deben adherir.

Pasos a seguir

- Bienvenida, presentación y explicación de lo que contiene el manual en su modulo uno
- Se impartirán los siguientes temas:
- Valores
- Nomas
- Prohibiciones
- Organigrama general de IGSS
- Organigrama del área de servicios varios de apoyo
- Tiempo para preguntas y respuestas

Tiempo necesario: Para el primer módulo se necesitará una hora y media aproximadamente.

Materiales o recursos necesarios

- Cañonera
- Equipo de cómputo y audio
- Un ejemplar del manual para cada participante.

Modulo II: Descriptores de puestos y asignación de funciones.

En esta parte se hará una rápida retroalimentación del módulo uno, seguido de la explicación de lo que contiene el módulo dos, que son las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada colaborador en sus puestos de trabajo que deben seguir y aplicar.

Se explicará detalladamente el diseño creado para el área, cuáles son las funciones del jefe de camareros, las funciones del asistente administrativo y de los nuevos supervisores, a los cuales se les delegará autoridad para supervisar y corregir a los demás camareros. También se explicará a los supervisores designados por el jefe, cómo realizarán su trabajo a través de los formularios de supervisión y el cronograma que tienen que seguir para cumplir adecuadamente sus funciones en las diferentes divisiones del área.

Se hará saber mediante los descriptores de puesto a los miembros del área, las funciones y responsabilidades que deben ejecutar en cada una de las divisiones que se especificaron para que visualicen las atribuciones que cada uno debe de ejercer en cumplimiento de su trabajo dentro de las diferentes unidades médicas y administrativas.

También se les explicará a los colaboradores o camareros que podrán comunicar sus sugerencias y comentarios directamente a los supervisores sobre soluciones que ellos crean pertinentes y si son funcionales, serán aplicadas o adaptadas dentro del área, para que ellos perciban que su opinión es importante y que pueden encontrar y dar solución a los problemas, para que se cree un ambiente participativo y así poder agilizar los inconvenientes que se presenten dentro del área.

Pasos a seguir:

- Bienvenida, retroalimentación y presentación de lo que contiene el manual en el módulo dos.
- Se impartirán los siguientes temas:
- Descriptor de puesto del Encargado de camareros, descriptor de puesto de camareros con sus respectivas atribuciones y responsabilidades.
- Funciones del Asistente de apoyo administrativo y coordinación.
- Funciones del nuevo Supervisor de Camareros.
- Formularios de supervisión que usarán los supervisores y el encargado de camareros.
- Cronograma que se implementará para las supervisiones que se van a realizar.
- Tiempo para preguntas y respuestas.

Tiempo necesario: Se requerirá para este módulo dos horas.

Materiales o recursos necesarios

- Cañonera.
- Equipo de cómputo y audio.
- Un ejemplar del manual para cada participante.

Modulo III: Divisiones del área de servicios varios.

Se hará una pequeña retroalimentación del módulo anterior y se procederá a explicar el módulo tres, que contiene las divisiones y nombre de las áreas de esta dependencia, explicando a qué lugares del hospital pertenecen y qué se debe de hacer en cada una de ellas y la forma correcta de desempeñar sus actividades para el mejor entendimiento del diseño creado y del conocimiento y desarrollo de sus funciones, para aprovechar de forma eficiente el tiempo y los recursos proporcionados y poder lograr con ello un mejor rendimiento y atención al afiliado. Para que quede claro lo que deben realizar y que no sean tan constantes las retroalimentaciones por parte del jefe y que los colaboradores puedan realizar sus labores de forma competitiva, brindando así un servicio de alta calidad para que ninguna área del hospital quede desentendida.

Pasos a seguir

- Bienvenida, retroalimentación y presentación de lo que contiene el manual en su modulo tres
- Se impartirán los siguientes temas:
- Explicación de las diferentes áreas empezando con emergencias
- Seguimiento de áreas verdes/rojas
- Área verde lavado terminal
- Área Gris
- Área Común
- Área Roja
- Procedimiento de disposición de desechos
- Tiempo para preguntas y respuestas.

Tiempo necesario: Se necesitará una hora y media aproximadamente.

Materiales o recursos necesarios

- Cañonera
- Equipo de cómputo y audio
- Un ejemplar del manual para cada participante.

Modulo IV: Procedimientos específicos.

Se retroalimentará el módulo anterior ya que el módulo 3 y 4 se complementan. Se explicará el contenido del módulo 4 y se darán a conocer a detalle los pasos de cómo se realizará cada tarea que se aplica en cada división del área de servicios varios.

Pasos a seguir

- Bienvenida retroalimentación y presentación de lo que contiene el manual en su modulo cuatro
- Se impartirán los siguientes temas:
- Explicación paso a paso de la limpieza de: Lavamanos, servicios sanitarios, duchas, limpieza terminal de paredes, limpieza de pisos, limpieza de recipientes para basura, lavado de trapeador, cuidados del trapeador.
- Explicación de los pasos para solicitud y entrega de insumos.
- Se les dará a conocer cuál es el equipo mínimo de seguridad y las especificaciones del mismo
- Qué deben hacer en caso de sismo
- Cómo deben realizar un adecuado lavado de manos
- Explicación de la disposición de los desechos hospitalarios.
- Limpieza terminal del Quirófano
- Llenado de autorización de egreso del material reciclable, registro GdR10 y gestión de residuos sólidos.
- Tiempo para preguntas y respuestas

Se pasarán dos evaluaciones correspondientes, una para evaluar la satisfacción de la capacitación y otra para conocer cómo mejorar el contenido del manual.

Tiempo necesario: Se necesitará dos horas aproximadamente.

Materiales o recursos necesarios

- Cañonera
- Equipo de cómputo y audio
- Un ejemplar del manual para cada participante.
- Evaluaciones impresas.
- Lapiceros para evaluaciones.

Cronograma

El jefe coordinará y avisará a sus colaboradores el día y fecha que tendrán capacitación sobre el manual, la cual está conformada por 4 módulos de una hora y media promedio cada uno y se hará en grupos: 2 de 25 personas y 2 de 26 para que la capacitación llegue a las 102 personas del área. El lunes se impartirá el módulo uno, el martes el módulo dos, el miércoles el módulo tres; se dejará el jueves libre para que repasen los 3 módulos vistos y el viernes se impartirá el último módulo; el mismo día se pasarán las evaluaciones. El responsable de impartir la capacitación será el propio jefe encargado de camareros por la experiencia que tiene como camarero y porque sabe todas las áreas del hospital.

Cronograma de actividades para la capacitación de personal del Área de Servicios Varios y de Apoyo					
Horario de : 7 am a 9 am					
Mes: A planificar					
Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
1	Modulo I Normas, Prohibiciones, Línea de mando	Modulo II Descriptores de puestos y asignación de funciones	Modulo III División de Áreas de Servicios Varios	REPASO EN CASA	Modulo IV Procedimientos específicos
2	Modulo I Normas, Prohibiciones, Línea de mando	Modulo II Descriptores de puestos y asignación de funciones	Modulo III División de Áreas de Servicios Varios	REPASO EN CASA	Modulo IV Procedimientos específicos
3	Modulo I Normas, Prohibiciones, Línea de mando	Modulo II Descriptores de puestos y asignación de funciones	Modulo III División de Áreas de Servicios Varios	REPASO EN CASA	Modulo IV Procedimientos específicos
4	Modulo I Normas, Prohibiciones, Línea de mando	Modulo II Descriptores de puestos y asignación de funciones	Modulo III División de Áreas de Servicios Varios	REPASO EN CASA	Modulo IV Procedimientos específicos

La cañonera, el equipo de computo y audio los proporcionará la institución ya que ellos cuentan con los recursos y los costos que se incurran como los ejemplares de los 102 manuales y lapiceros que se le darán a los colaboradores serán asumidos por el IGSS.

Evaluación de la capacitación

Se realizará esta evaluación al final de la semana en el último módulo para medir la calidad de la capacitación, para saber si las personas comprendieron lo que se les impartió en la misma, si el moderador se da a entender y usa bien los tiempos y así poder mejorar en las siguientes sesiones.

EVALUACIÓN SOBRE LA CAPACITACIÓN	
	<p>Objetivo: Evaluar la forma de impartir la capacitación sobre manual</p> <p>Instrucciones: Marcar con una x en las respuestas lo que usted percibió en la capacitación</p> <p>Fecha: _____</p>
Preguntas:	
1 ¿Como le pareció la capacitación?	
Buena _____ Intermedio _____ Mala _____	
2 La duración de la capacitación o los módulos fue:	
Mucho _____ Intermedio _____ Poco _____	
3 ¿Opina usted que le servirá para desarrollar mejor su trabajo?	
SI _____ NO _____	
4 ¿Le gusto la manera como el capacitador desarrollo los temas?	
SI _____ NO _____ INTERMEDIO _____	
5 ¿El que impartió la capacitación explico bien los temas?	
SI _____ NO _____ INTERMEDIO _____	
6 ¿Dio espacio para poder hacer preguntas?	
SI _____ NO _____	
7 ¿El capacitador tiene dominio de los temas que impartió?	
SI _____ NO _____	
8 ¿Le gustaría que la capacitación la diera otra persona?	
SI _____ NO _____	

Evaluación para optimizar el manual

Se realizará esta evaluación al final de cada semana en el último módulo, con cada grupo para que los colaboradores den su opinión según su experiencia de que es lo que hace falta en el manual, que otras tareas hacen falta describir, o que tareas se pueden mejorar y también en que perciben ellos que les hace falta más capacitación.

EVALUACIÓN PARA OPTIMIZAR EL MANUAL	
	Objetivo: Evaluar de qué forma se puede mejorar o retroalimentar el manual para que sea actualizado constantemente y que no quede inoperante para su utilización
	Instrucciones: Responder a las preguntas según su criterio personal
	Fecha:
Preguntas:	
1	¿Qué parte del manual o que tarea hay que actualizar o mejorar?
2	¿Qué otras tareas o pasos proponen usted que no están en el manual para poder incluirlas?
3	¿Qué otros utensilios para su trabajo o equipo de protección le hacen falta o necesita?
4	¿Nos puede dar su opinión acerca de cómo poder mejorar o actualizar el manual?
5	¿Tiene usted la necesidad que lo capaciten más a detalle en alguna área o algún tema que usted considere necesario?
6	¿Necesita usted que le den explicaciones de una manera práctica?
SI _____ NO _____	
7	¿Es comprensible la redacción del manual?
SI _____ NO _____	
8	¿Dentro de cuánto tiempo cree usted necesario que se le imparta de nuevo la capacitación?

Evaluación para medir la eficacia de la capacitación.

Esta evaluación se realizará al cabo de 3 meses, ya que en este transcurso de tiempo los colaboradores se adaptarán y podrán desarrollar e implementar totalmente el nuevo diseño organizacional propuesto, después de esto se podrá medir adecuadamente el cambio o el impacto producido en los colaboradores y el desenvolvimiento del área a partir de la capacitación. Se pasará esta evaluación al jefe de servicios varios y sus supervisores, también a los jefes de otras dependencias para que puedan brindar su opinión respecto a si el nuevo diseño planteado ha mejorado el desarrollo de las actividades del área. Posterior a esta evaluación se hará una retroalimentación para aplicar los cambios pertinentes en base a los resultados.

EVALUACIÓN PARA MEDIR LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN	
	Objetivo: Evaluar la efectividad que tuvo la capacitación de socialización del manual de funciones, normas y procedimientos para mejorar el diseño organizacional del área de servicios varios de apoyo del IGSS de Quetzaltenango.
	Instrucciones: Responder a las preguntas según su criterio personal
	Fecha:
Preguntas:	
1	¿El diseño organizacional propuesto es funcional y ha agilizado el trabajo de los colaboradores? SI _____ NO _____ ¿Por qué?
2	¿Considera que el tramo de control se mejoró con el puesto de supervisor creado para llevar una mejor supervisión y corrección de actividades de los colaboradores? SI _____ NO _____ ¿Por qué?
3	¿Cree que, con los descriptores de puestos, los colaboradores han comprendido y asimilado mejor sus tareas para el buen desempeño del área? SI _____ NO _____ ¿Por qué?
4	¿Considera que ahora los colaboradores del área de servicios varios tienen los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar bien sus funciones? SI _____ NO _____ ¿Por qué?
5	¿Está satisfecho con el trabajo realizado por el área de servicios varios dentro del hospital por las nuevas atribuciones establecidas en el manual? SI _____ NO _____ ¿Por qué?

6	<p>¿Considera usted que ha habido una mejora sustancial después de haber ejecutado el manual en el transcurso de 3 meses hasta ahora?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>¿Por qué?</p>
7	<p>¿Cree que los procedimientos específicos de cada tarea, documentados en el manual y que se están aplicando en cada división del área de servicios varios son los adecuados a las necesidades actuales del hospital?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>¿Por qué?</p>



Manual de funciones, normas y procedimientos del área de servicios varios de apoyo

Elaborado por

Walter Geovanny Guillen de León

Quetzaltenango mayo del 2021

Índice

Modulo I Normas, Prohibiciones, Línea de mando

I Valores.....	1
II Normas.....	1
III Prohibiciones.....	3
IV Departamentalización, Estructura y Organigrama General del IGSS.....	4
V Propuesta del Organigrama Específico del área de servicios varios de apoyo.....	15

Modulo II Descriptores de puestos y asignación de funciones

VI Descriptor de puesto del Encargado de Camareros y Camareros.....	16
VII Asignación de funciones para el asistente de apoyo administrativo y coordinación.....	21
VIII Asignación de funciones de Supervisor de Camareros.....	23
IX Formulario de supervisión para Camareros y Supervisores.....	25
X Cronogramas de Supervisión.....	27

Modulo III División de áreas de servicios varios

XI Área Verde ///Roja	29
XII Área Gris.....	31
XIII Área Común.....	32
XIV Área Roja	33
XV Procedimiento para disponer de forma apropiada los desechos reciclables.....	35

Modulo IV Procedimientos específicos

ANEXOS.....	36
I Limpieza de lavamanos.....	36
II Limpieza del servicio sanitario.....	36
III Limpieza de duchas.....	37
IV Limpieza terminal de paredes.....	37
V Limpieza de pisos.....	38
VI Limpieza de recipientes para basura.....	40
VII Protocolo de lavado de trapeador.....	40
VIII Cuidados del trapeador.....	41
IX Solicitud y entrega de insumos.....	41
X Equipamiento de seguridad.....	41
XI Acciones en caso de sismo.....	43
XII Lavado de manos.....	43
XIII Proceso de disposición de DSH.....	46
XIV Limpieza terminal de quirófanos.....	50
XV Consideraciones metodológicas de limpieza de quirófanos.....	55
XVI Oficio de autorización de egreso de material reciclable.....	56
XVII Registro GdR10.....	57
XVIII Gestión de residuos sólidos para reciclaje.....	58

Manual de funciones, normas y procedimientos del área de servicios varios de apoyo

I. Valores

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Disciplina
- Honradez
- Puntualidad
- Respeto

II. Normas

1. Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad quedan sujetos en todo lo concerniente al trabajo.
2. Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
3. Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción.
4. Observar buenas costumbres durante el trabajo.
5. Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o el riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional.
6. Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo.
7. Ser discretos con lo que ocurre dentro del hospital, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de ser prudente por razón de la ocupación

que desempeña, así como los asuntos administrativos y técnicos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la institución.

8. Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan.

En función de la normativa citada anteriormente, se presentan los siguientes lineamientos particulares para el área de servicios varios (camareros), siendo estos de cumplimiento obligatorio mientras desempeñen sus labores dentro de la institución.

9. Trato amable, gentil y atento con el personal de trabajo y afiliados.

10. Informar inmediatamente a personal de salud sobre alguna situación adversa con pacientes.

11. Lavado de manos constantemente, utilizando los procedimientos correctos.

12. Asistencia oportuna a pacientes cuando lo amerite.

13. Presentarse puntualmente a su servicio.

14. Cumplir con las atribuciones asignadas.

15. Usar adecuadamente el uniforme completo autorizado.

16. Usar correctamente el equipo de bioseguridad proporcionado.

17. Portar gafete de identificación a manera que este sea visible en todo momento.

18. Asistir con puntualidad a cursillos o actividades programadas por sus jefes inmediatos o superiores.

19. Usar el cabello recogido (damas) y barba recortada (caballero).

20. Uso de maquillaje discreto, cabello corto o recogido (damas).

21. Uñas cortas y sin accesorios durante el desempeño de sus labores, evitando así la transferencia de microorganismos patógenos a su vida y domicilio.

22. De preferencia utilizar zapatos exclusivos para el área laboral con el objeto de evitar transportar microorganismos hasta su hogar y poner en riesgo su vida y la de su familia.

23. Bañarse en las duchas asignadas para el personal antes de retirarse del instituto (no obligatorio)
24. Cuida su salud y la de su familia una vez realice las practicas descritas anteriormente.

III. Prohibiciones

1. Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos.
2. Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento, propaganda política o contraria a las instituciones democráticas creadas por la Constitución, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece.
3. Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal similar.
4. Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados.
5. Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes, o punzocortantes, que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo.
6. La violación de normas de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la institución.
7. No podrá ausentarse de su servicio en horario de trabajo sin la autorización de su jefe inmediato.

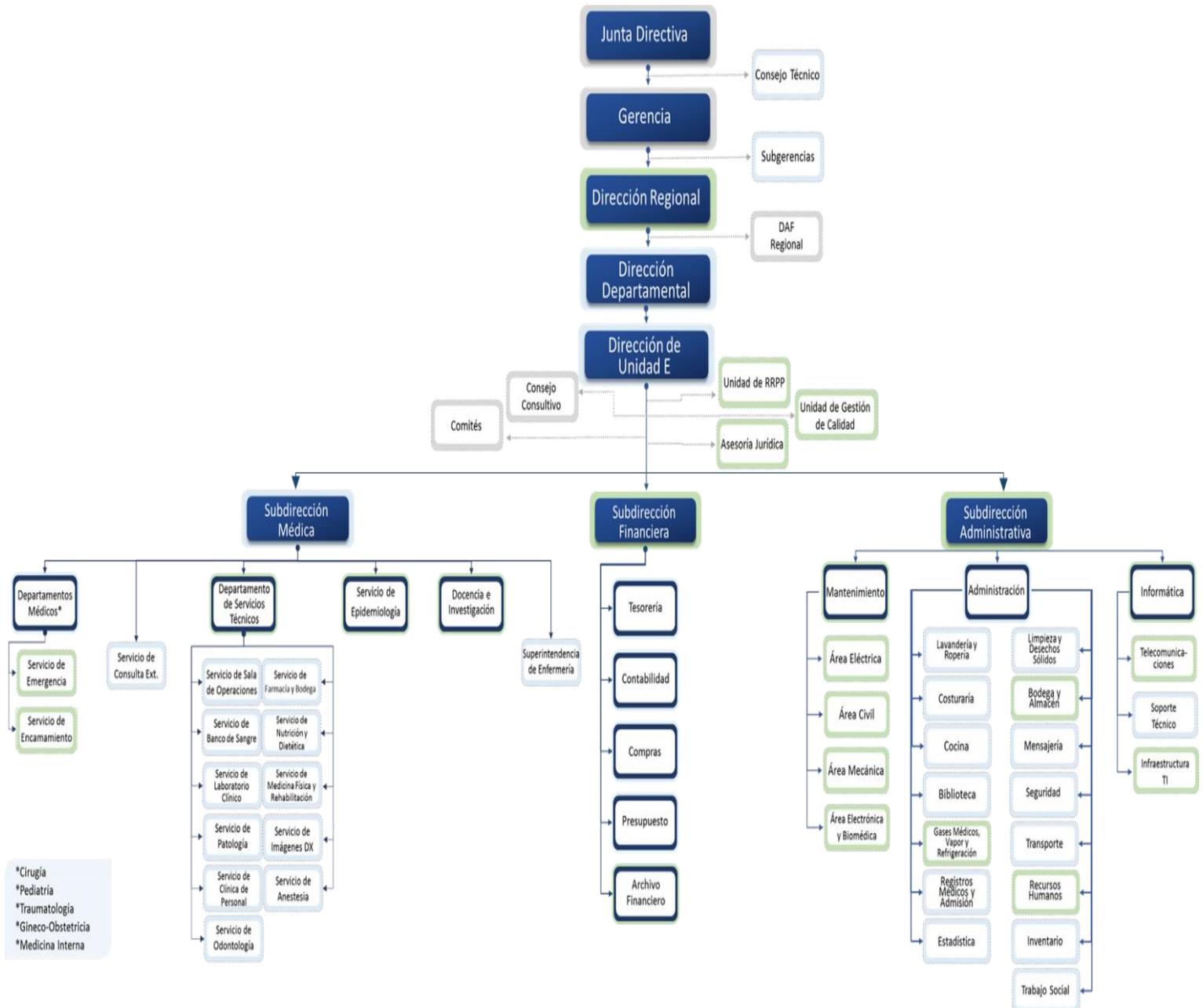
En base a las prohibiciones citadas anteriormente, se presentan las siguientes restricciones de carácter particular para el área de servicios varios (camareros), siendo estas de cumplimiento obligatorio mientras desempeñen sus labores dentro del IGSS.

8. No fumar dentro del área de trabajo ni en los diversos servicios donde desempeñen sus funciones.
9. No debe utilizar lenguaje inapropiado o desarrollar actividades inmorales en cualquier área de la unidad hospitalaria.
10. No usar auriculares (audífonos) durante el turno de trabajo.

11. No usar joyería (aretes, anillos o collares) dentro del hospital.
12. No propiciar ventas de ninguna índole (por catálogo, entre otros).
- 13.No usar el celular en horario de trabajo (excepto emergencias)

IV. Estructura y organigrama general del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

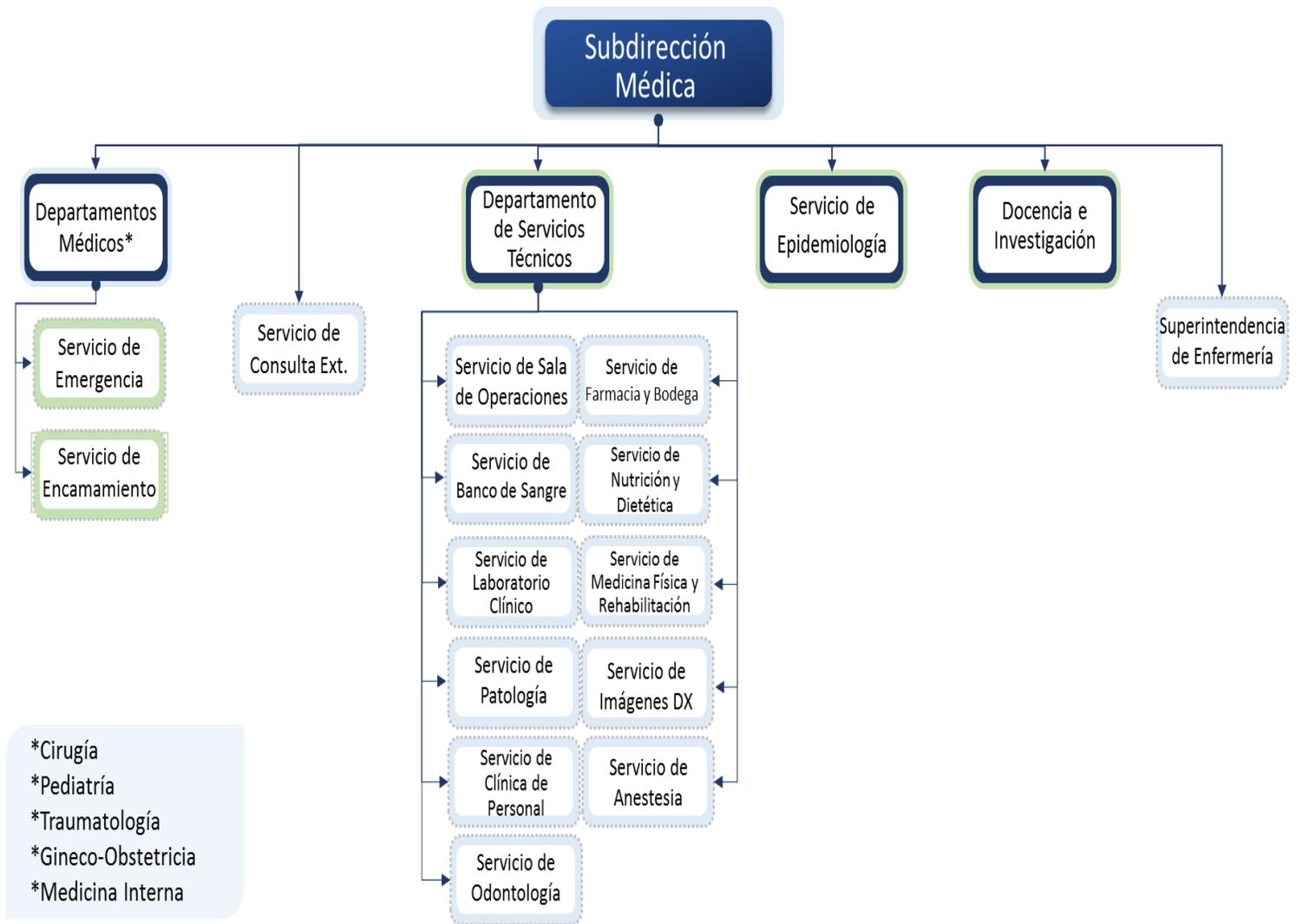
IGSS.



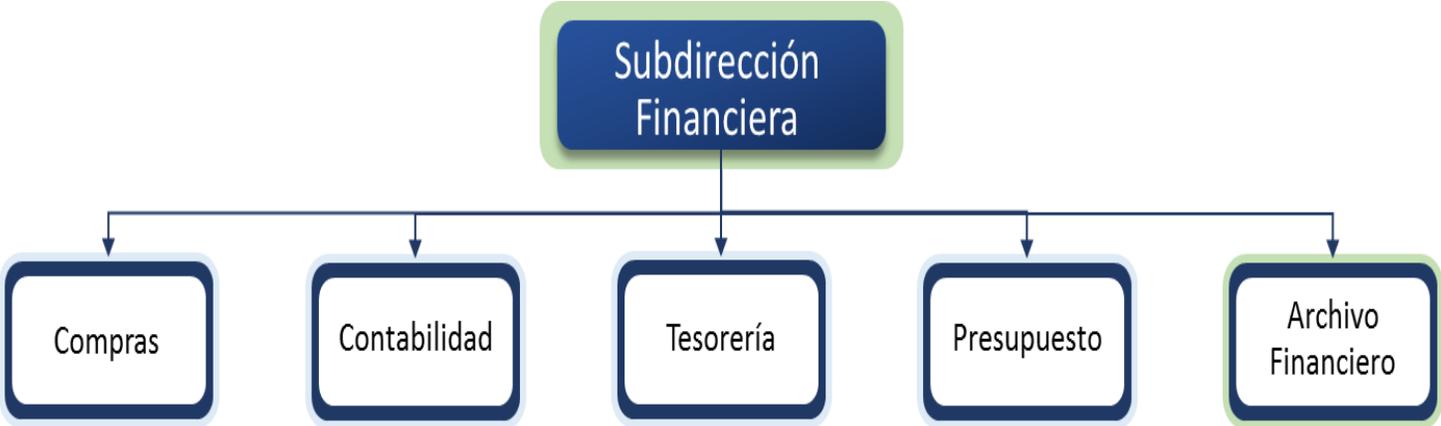
Dirección



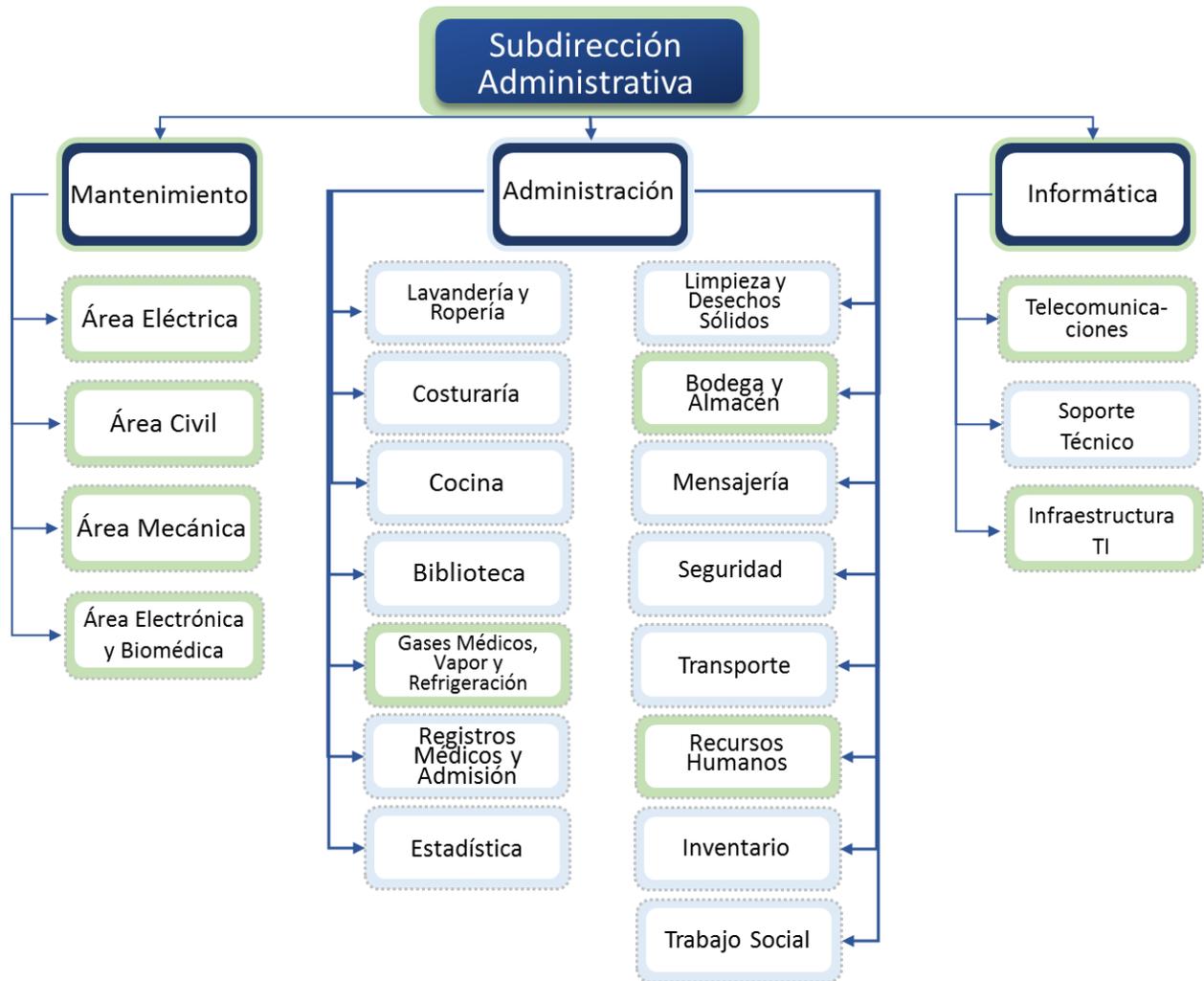
Subdirección Médica



Subdirección Financiera



Subdirección Administrativa



La departamentalización de la subdirección administrativa es la siguiente:

- ❖ Subdirector Administrativo
 - Asistente administrativo

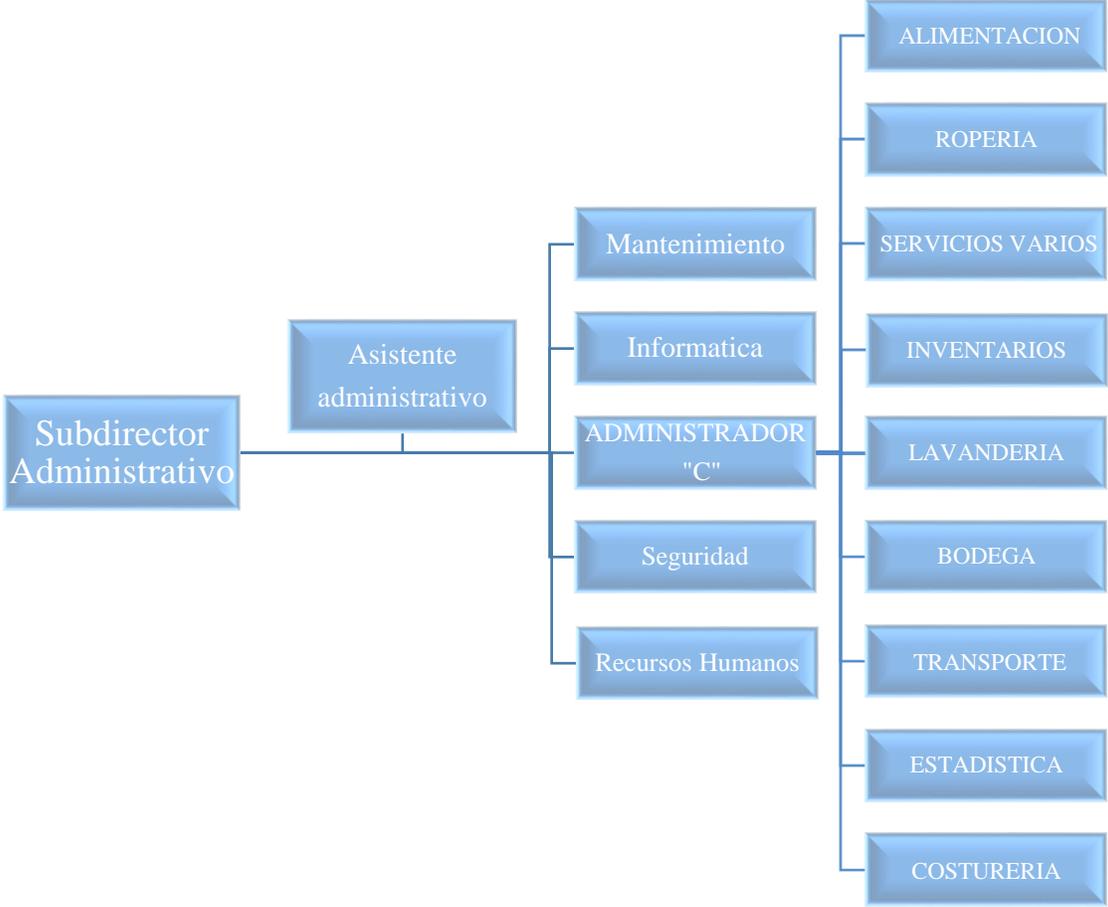
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Informática
- ✓ Administrador C
- ✓ Seguridad
- ✓ Recursos Humanos

- Alimentación
- Ropería
- Servicios Varios
- Inventarios
- Lavandería
- Bodega
- Transporte
- Estadística
- Costurería

Estructura Organizacional actual de la Subdirección Administrativa IGSS



Organigrama actual de la Subdirección Administrativa IGSS



La propuesta de la departamentalización de la subdirección administrativa es la siguiente

❖ Subdirector Administrativo

- Asistente administrativo

✓ Mantenimiento

✓ Informática

✓ Administrador C

✓ Seguridad

✓ Recursos Humanos

▪ Alimentación

▪ Ropería

▪ Servicios Varios, Asistente de apoyo Administrativo, Supervisor1, Supervisor2.

▪ Inventarios

▪ Lavandería

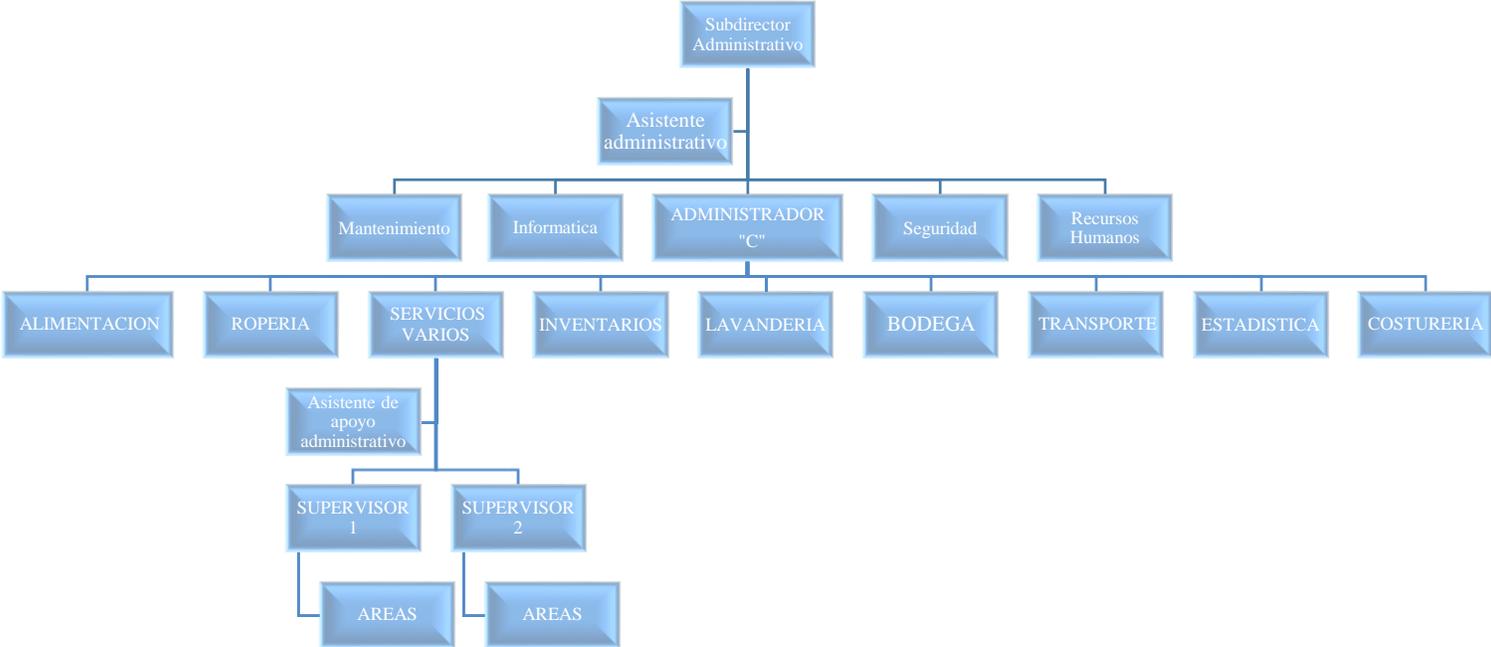
▪ Bodega

▪ Transporte

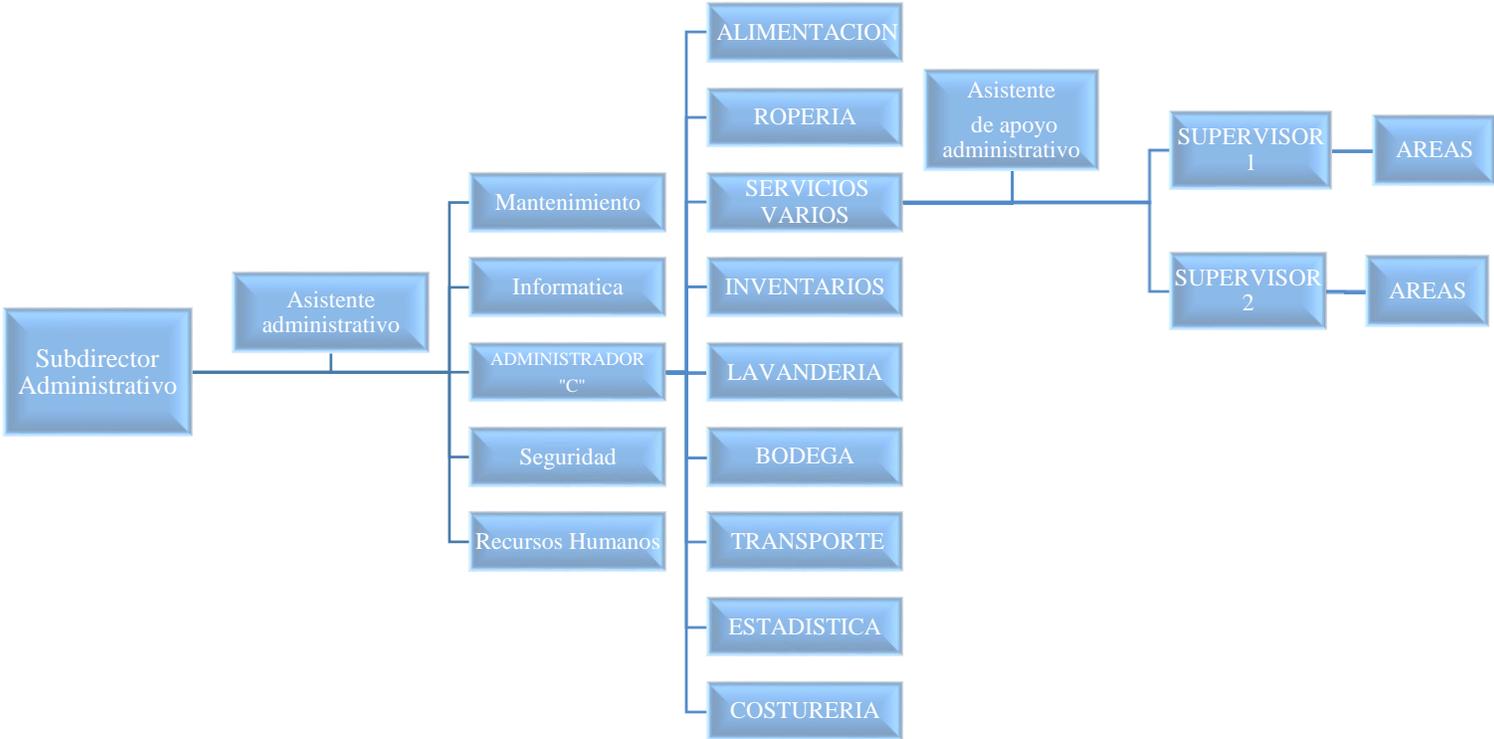
▪ Estadística

▪ Costurería

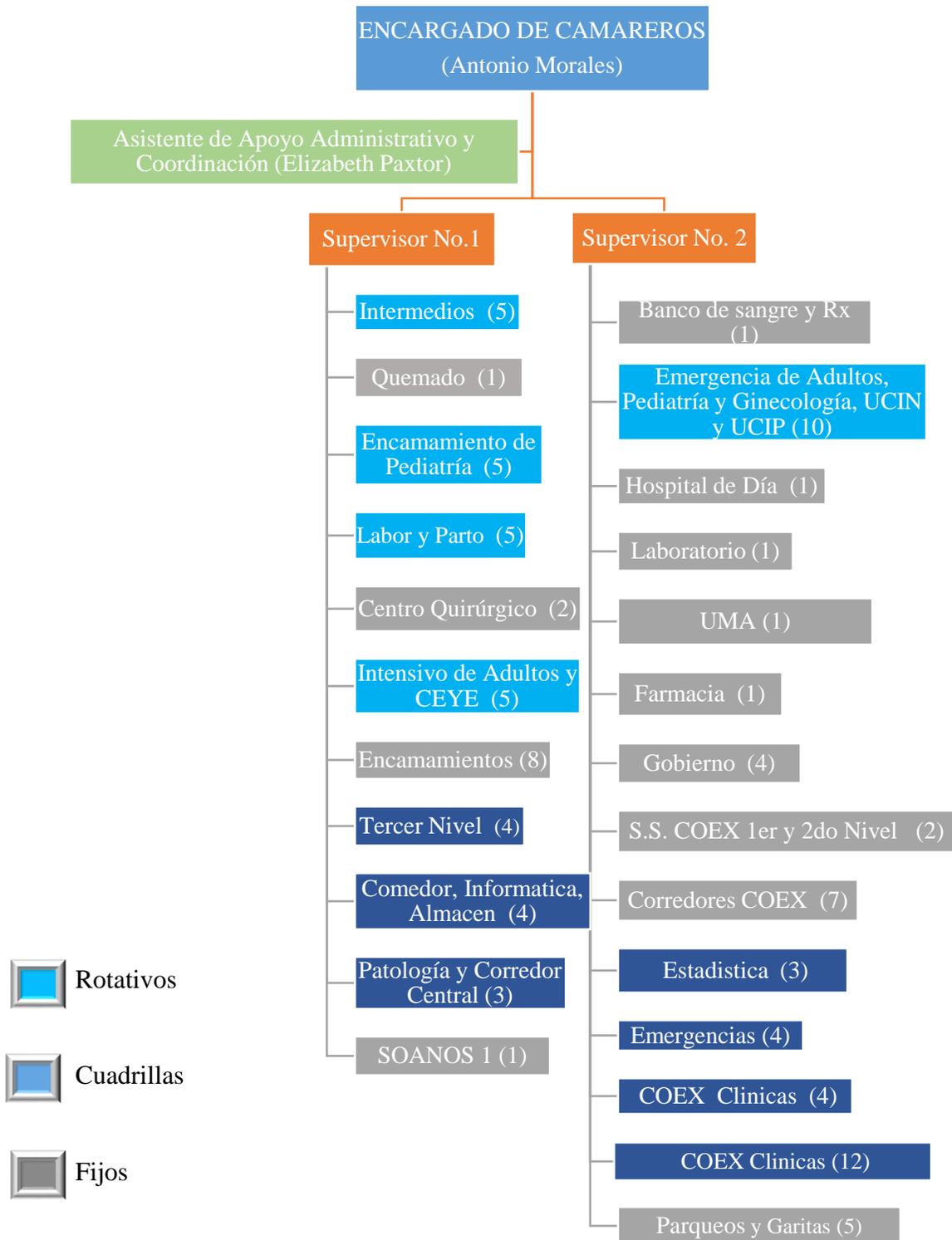
Propuesta de Estructura Organizacional de la Subdirección Administrativa



Propuesta del Organigrama de la Subdirección Administrativa



V. Propuesta del organigrama específico del área de servicios varios de apoyo.



Encargado de Camareros más 102 colaboradores quienes están distribuidos de la siguiente manera: 30 en turnos rotativos, 35 en turnos fijos, 34 en cuadrillas y 3 colaboradores en área administrativa.

VI. Descriptor de puesto del encargado de camareros y camareros.

	DESCRIPTOR DE PUESTO		Clase
	1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		Escalafonaria
	Cargo Nominal: Encargado de Camareros		No# 0000
			Página: 1/1
Inmediato Superior	Administrador "C"		
Departamento:	Administrativo		
Área	Servicios varios de apoyo		
Subalternos:	102 personas		
2. MISIÓN GENERAL DEL PUESTO			
<p>Establecer un orden de prioridad en la ejecución de las tareas que realizan los subalternos en cada área del hospital, desempeñar un control de gasto del presupuesto asignado para los insumos, y el uso eficiente del mismo, la verificación de los procedimientos de desinfección para que los derechohabientes y trabajadores del instituto tengan instalaciones limpias y agradables mientras se recuperan o laboran en el instituto,</p>			
3. Atribuciones y Responsabilidades Generales del Puesto			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar las labores del personal a su cargo tomando las medidas correctivas y preventivas, en caso de ser necesario. 2. El Encargado de Camareros es responsable de verificar que se realicen los trabajos de limpieza de toda la dependencia. 3. El Encargado de Camareros deberá elaborar y revisar el rol de turnos y asignar las áreas de trabajo al personal a cargo de forma imparcial para lo cual deberá informar con la respectiva anticipación a efecto de evitar contratiempos y desorganización. 4. Da a conocer el rol de turnos, programación y áreas asignadas al personal de limpieza. 5. Supervisa y da seguimiento a la limpieza según programación y rol de turnos. 6. Revisa minuciosamente las áreas asignadas, solicita opinión y comentarios de las jefaturas de los servicios estableciendo nivel de satisfacción. 7. Proporciona retroalimentación a los Camareros con relación a la satisfacción y comentarios sobre la realización de la limpieza de los servicios en la Dependencia. 8. Propiciar el acercamiento con los jefes de otras dependencias para poder llegar a acuerdos y soluciones y poder coordinar al personal al que dirigen 9. Es responsabilidad del Encargado de Camareros, proporcionar oportunamente a los Camareros los artículos, equipo e insumos de limpieza para realizar la limpieza de las áreas asignadas de la dependencia. 10. El Encargado de Camareros, es responsable de ejercer el control del gasto y aprovechamiento de los insumos o productos de limpieza. 11. Es responsabilidad del Encargado de Camareros realizar las inspecciones. 12. Realiza el pesado, registro de datos y entrega los recolectores con los desechos contaminantes a la empresa que corresponda. 13. Recibe hoja de manifiesto, verifica y corrobora información del peso de los desechos registrados y entregados, según propios registros. 			

14. Firma de conformidad el manifiesto de recepción de desechos contaminantes, por parte de la empresa.
15. Recibe los recolectores vacíos y desinfectados por parte de la empresa.
16. Guarda y custodia la copia del manifiesto en los registros correspondientes de la jefatura o coordinación.
17. Cumplir con un 70% de trabajo administrativo-coordinación y 30% de trabajo operativo-supervisión.
18. Preparar y presentar informes de los acontecimientos más importantes del área a su cargo al área administrativa.
19. Monitorear en conjunto con los supervisores que cada camarero este en los lugares de trabajo que les corresponde, para garantizar el cumplimiento del cronograma de actividades de limpieza.
20. Asegurar que las refacciones y almuerzos se tomen de manera alterna par que al menos un colaborador permanezca en su puesto.
21. Realizar y revisar oficios de diversa índole que coadyuven al cumplimiento administrativo de las funciones de su área.
22. Deberá asistir a reuniones en las cuales sea convocado y proponer cambios de mejora para los diversos servicios.
23. Estará atento a instrucciones de Jefe Inmediato sobre otras actividades que se le puedan asignar según las necesidades de los servicios a su cargo.
24. Realizar las mejoras respectivas a el manual para que este actualizado continuamente.
25. Cuando seleccione a los supervisores deber ser por criterios de buen comportamiento, experiencia y estudios, no por afinidad. Y se deberán cambiar si no se muestra eficacia en su trabajo.
26. Las áreas de trabajo y turnos deberán ser asignados de forma rotativa a efecto de que no permanezca una misma persona en un mismo lugar de forma prolongada y distribuir adecuadamente la carga de trabajo.

4. ESPECIFICACIONES DE PUESTO \COMPETENCIAS		REQUISITOS ESPECÍFICOS
Conocimientos y Habilidades	Educación	Nivel de educación Diversificado y preferiblemente Universitario.
	Experiencia	Experiencia en la coordinación de grupos mayores a 40 personas, haber entrenado a empleados, monitoreado su progreso, hacer cumplir las reglas y asegurar el cumplimiento de la calidad, Practica de mantenimiento de edificios mínimo un año. Conocimiento de suministros y productos químicos de limpieza

	Toma de decisiones	Facilidad para resolver problemas, Administración y coordinación de recurso humano para el mantenimiento de instalaciones.
Responsabilidad	Materiales	Velar por el uso adecuado de el material y equipo de limpieza asignado, y de que las personas a su cargo no estropeen equipos médicos por malos procedimientos
	Por relaciones externas	Solución de conflictos entre empleados, y tener actitud propositiva para cambios mejores, Contar con Inteligencia emocional, por la carga de trabajo que se va a adquirir y para mantener armonía y el respeto a compañeros y derechohabientes.
	Por supervisión de personal	Poder coordinar de manera que no se deje ningún área del hospital sin su debido aseo y que las personan cumplan con los protocolos establecidos
	Por información confidencial	Se requiere que la persona tenga discreción absoluta, de información que solo le compete al hospital
Condiciones de trabajo	Riesgos	Se está expuesto a enfermedades laborales con probabilidad media de ocurrencia y a lesiones de poca magnitud con media probabilidad de ocurrencia

	DESCRIPTOR DE PUESTO	Clase Escalafonaria
	1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	No# 5058
	Cargo Nominal: Camarero	Página: 1/1
Inmediato Superior	Encargado de Camareros	
Departamento:	Administrativo	
Área	Servicios varios de apoyo	
Subalternos:	Ninguno	
2. MISIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>Se busca que el camarero cuide el edificio y lleve a cabo tareas de limpieza, mantenimiento, que vele por la comodidad de los derechohabientes, y colaboradores mediante el óptimo estado de las instalaciones, en todas las áreas designadas, cumpliendo y velando por mantener los estándares necesarios de orden e higiene.</p>		
3. ATRIBUCIONES DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza limpieza de enseres del servicio (escobas, mechas, palas, entre otros) 2. Utiliza material adecuado para la realización de limpieza (desinfectante, cloro, filiferina, formula 32 entre otros) 3. Participa en el traslado de mobiliario y equipo en las diferentes áreas que requieran el servicio 4. Participa en actividades administrativas y docentes programadas por el servicio 5. Realiza otras atribuciones que le sean asignadas inherentes al puesto 6. Barre y trapea todos los servicios médicos y corredores del hospital 7. Recoge basura común y contaminada generada en los diversos servicios 8. Cambia y recolecta bolsas de desechos comunes y contaminados de los diferentes servicios cuando sea necesario su cambio 9. Etiqueta las bolsas de basura identificando el área de procedencia de la misma con marcador permanente 10. Traslada contenedor rojo y negro con DSH al acopio central en horario establecido (7:30am, 2:30pm 7:30pm) 11. Hace limpieza en cuartos de insumos y cuartos sépticos en turno de mañana o cuando sea requerido 12. Lava recipientes de basura rojos y negros (una vez por semana) o cuando sea necesario en todos los servicios 13. Lava contenedores rojos y negros ubicados en áreas de acopio temporal, una vez por semana o cuando será necesario 14. Recolecta agua cuando es necesario según petición de servicio 15. Coloca agua a los pacientes en los diferentes servicios 16. Retira cortinas sucias y coloca cortinas limpias cuando se solicite 17. Traslada ropa de pacientes a lavandería para su respectivo cambio (según programación establecida), utilizando el formato 333 18. Cubre a otros servicios cuando se deba cubrir cualquier necesidad o emergencia por ausencia de otro compañero 		

4. RESPONSABILIDADES		
<p>1. Acata las normas de los diversos servicios hospitalarios a los que ha sido asignado</p> <p>2. Utiliza de manera adecuada el material y equipo de limpieza asignado</p> <p>3. Cumple con las tareas y atribuciones asignadas según cargo</p> <p>4. Utiliza durante su turno los implementos de bioseguridad requeridos por servicio</p> <p>5. Se comunica con respeto con los afiliados y público en general dentro del hospital</p> <p>6. Permanece en servicio en horas de trabajo y comunica al jefe inmediato si necesita salir o ausentarse del servicio (las 24horas)</p> <p>7. Vela y mantiene la limpieza y el orden en el área asignada</p> <p>8. Contribuye al cuidado de las áreas de servicio donde desempeñe sus labores</p> <p>9. Abastece de insumos y materiales de limpieza</p> <p>10. Cumple protocolo de limpieza terminal según programación</p> <p>11. No deja insumos de limpieza en pasillos y lugares inadecuados</p> <p>12. No usar el celular y/o auriculares durante su turno (solo en caso de emergencia)</p> <p>13. Cumple con el plan de manejo de desechos sólidos hospitalarios</p> <p>14. Repasar y estudiar el manual destinado para el área que se le brindara para que se informe y conozca a detalle todas sus atribuciones y procedimientos que debe realizar en cada área del hospital.</p>		
5. ESPECIFICACIONES DE PUESTO \COMPETENCIAS		REQUISITOS ESPECÍFICOS
Conocimientos y Habilidades	Educación	Nivel de educación primaria o básica. No indispensables, cursos de electricidad o plomería
	Experiencia	Experiencia en mantenimiento de edificios mínimo un año. Conocimiento de suministros y productos químicos de limpieza
	Toma de decisiones	Administra tiempos y recursos utilizados para el mantenimiento de instalaciones.
Responsabilidad	Materiales	Uso adecuado de el material y equipo de limpieza asignado
	Por relaciones externas	Manejo de relaciones interpersonales por el contacto frecuente con los derechohabientes, para mantener el respeto, y tener una excelente relación con los mismos, así también con colaboradores.
	Por supervisión de personal	Debe coordinar únicamente sus actividades
	Por información confidencial	La información confidencial requiere discreción absoluta.
Condiciones de trabajo	Riesgos	Se está expuesto a enfermedades laborales con probabilidad media de ocurrencia y a lesiones de poca magnitud con media probabilidad de ocurrencia

VII. Asignación de funciones para el asistente de apoyo administrativo y coordinación.

Quetzaltenango _____ de _____ 202_

IGSS Hospital General de Quetzaltenango.

Cargo nominal:	Camarero o conserje
Cargo funcional:	Asistente de Apoyo administrativo y coordinación de área de camareros y área administrativa.
Jefe Inmediato:	Encargado de Camareros
Área del puesto:	Servicios varios de apoyo
Persona que Ocupa el cargo:	Sin Nombre
IBM:	0000

Buen día:

Se le entrega esta lista de atribuciones para hacer de su conocimiento que, por necesidades del servicio, se le asigna como apoyo en la coordinación del área de camareros y de todo lo relacionado a lo administrativo y se le delegan las siguientes funciones dentro de sus asignaciones diarias a partir de la presente fecha, las cuales se describen a continuación:

1. Coordinación de personal según actividades requeridas de limpieza dentro de la unidad hospitalaria.
2. Elaboración de formas ING 7, requisiciones de insumos y digitalización de vales de insumos.
3. Control diferenciado según pesaje de la generación de desechos sólidos hospitalarios, cotejando el listado de pesaje con las boletas emitidas por la empresa contratada.
4. Control de archivo (documentación).
5. Elaboración de horas extras cuatrimestrales física y digitalmente (tarjetas de tiempo, proyección y actividades y reportes y control de horas tardías.

6. Realiza llenado de formatos internos (certificados de trabajos, pérdida de gafetes, CIMARO, CICCI).
7. Verificación de libros de reportes y apoyo en lectura de reportes presentados por los supervisores.
8. Recepción de llamadas.
9. Elaboración de Actas.
10. Entrega de insumos.
11. Gestión de permisos RRHH 161 y RRHH 159, licencias, trámites y oficios.
12. En ausencia del encargado de camareros por capacitaciones, suspensiones o vacaciones, asumirá el cargo dicha persona.
13. Deberá cumplir con el trabajo de apoyo administrativo en un 70% y de campo un 30%.

Funciones y Entrega de Insumos:

1. Entrega y distribución de insumos de limpieza en las horas especificadas (7:30 a 9:30 am y de 12:30 a 1:20 pm) o designa a uno de los dos supervisores.
2. Recepción y entrega de trapeadores y toallas.
3. Principalmente supervisa (Sótanos 1, 2 y 3, aceras, garitas, parqueos, elevadores)
4. Ordena bodega de insumos.
5. Realización inventario de insumos (existencias y faltantes)
6. Traslada y entrega documentación y oficios del personal de camareros a las diferentes áreas que lo requieran.
7. Apoya en administración en turno de tarde.

VIII. Asignación de funciones de supervisor de camareros.

Quetzaltenango _____ de _____ 202_

IGSS Hospital General de Quetzaltenango.

Cargo nominal:	Camarero o conserje
Cargo funcional:	Supervisor de Camareros
Jefe Inmediato:	Sr. Antonio Rene Morales
Área del puesto:	Servicios varios de apoyo
Persona que Ocupa el cargo:	Sin Nombre
IBM	0000000

Buen día:

Le saludo cordialmente para hacer de su conocimiento que, por necesidades del servicio, se le nombra como supervisor de Camareros y se le delegan las siguientes funciones dentro de sus asignaciones diarias, las cuales se describen a continuación:

1. Evaluará de manera imparcial el trabajo realizado por los camareros, a través de los formularios de supervisión.
2. Apoyará en la supervisión y revisión de las condiciones de limpieza según las áreas que le sean asignadas según cronograma.
3. Será responsable que el personal a su cargo cuente con el suministro necesario (trapeadores, desinfectantes, escobas, limpiadores, etc.) para cumplir con las labores asignadas.
4. Presentará informes o reportes de manera semanal sobre las áreas supervisadas periódicamente y de las acciones más importantes al jefe inmediato.
5. Deberá informar sobre problemas suscitados al momento de supervisar las diversas áreas a su jefe inmediato, quien según consideración deberá trasladar copia del informe al área de

- administración, con la finalidad de buscar la resolución inmediata del inconveniente de forma conjunta.
6. Aplicará durante la semana de manera alterna el cronograma de evaluación de las áreas a su cargo; de tal manera que le permita visitar ciertos servicios al azar, sin descuidar el resto de sus funciones.
 7. Estará atento a solicitudes proporcionadas por su jefe inmediato, sobre necesidades de limpieza de las diferentes unidades de la Institución y gestionar su pronta ejecución.
 8. Velará por que las labores asignadas al personal bajo su supervisión se realicen con prontitud y eficiencia, siguiendo las normas y procedimientos establecidos, y en la programación asignada, para garantizar el cumplimiento de las medidas de salud e higiene.
 9. Cuidará que los camareros estén siempre presentes en los lugares correspondientes de trabajo, procurando de esta manera que las áreas a su cargo no queden desatendidas.
 10. Asistirá y pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones desarrolladas por el IGSS Quetzaltenango.
 11. Deberá cumplir con el trabajo de supervisión de campo en un 70% y operativo un 30%.
 12. Contará con una actitud proactiva y de liderazgo para el cumplimiento de los objetivos de la institución, y apoyará en otras actividades relacionadas con sus diligencias de supervisión.
 13. Realizará además de las tareas previstas en el puesto, todas aquellas que sean encomendadas dentro del alcance de este.
 14. Colabora con la entrega de los residuos y presenta reporte de entrega de basura contaminada y común.

IX. Formulario de supervisión

Instrumento de Supervisión Para Camareros

Fijo
 Cuadrilla
 Rotativo
 Supervisión No

Nombre del área supervisada:	Nombre del Supervisor:
Nombre del supervisado:	
Está presente en el lugar indicado en la programación: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Fecha de Supervisión:

CRITERIOS GENERALES OBSERVADOS					Observación
1	Se presenta puntual al servicio que le corresponde con insumos				
2	Usa gafete de identificación y uniforme requerido por el cargo				
3	Utiliza equipo de protección personal según actividad a desempeñar				
4	Acata instrucciones y disposiciones presentes en el manual de limpieza de servicios varios				
5	Prepara sus insumos de limpieza de forma anticipada (presentándose al servicio listo para cumplir funciones)				
6	Traslada y utiliza de forma adecuada las herramientas de trabajo				
7	Dispone de forma ordena las herramientas de trabajo dentro del servicio (sin obstaculizar el paso)				
8	Sonríe amablemente y demuestra empatía hacia el afiliado y colaboradores				
9	Brinda información si le es requerido (derechohabientes y/o colaboradores)				
10	Colabora con sus compañeros de trabajo (trabaja en equipo)				
11	Ingresa al área y acomoda insumos de forma apropiada				
12	Acata las indicaciones dadas según cronograma de limpieza				
13	Demuestra buena actitud hacia el cumplimiento de sus asignaciones				
14	Presenta una actitud proactiva y de confianza hacia su supervisor (pregunta e informa)				
15	No utiliza audífonos, celular o cualquier otro distractor durante su turno de trabajo (solo llamadas de emergencias)				
16	No porta joyas (anillos, aretes grandes, collares, etc.) según normas de seguridad e higiene				
17	Cambia bolsas de basura (roja, negra, transparente) y las traslada al área de acopio temporal				
18	Esta presente dentro del servicio durante su turno				
19	Emplea de forma adecuada el Locker asignado a su persona para el resguardo de sus pertenencias				
Total de ítems					

CRITERIOS PARTICULARES OBSERVADOS					Observación	CRITERIOS PARTICULARES OBSERVADOS					Observación
1	Ventanas					14	Oasis				
2	Puertas					15	Gradas				
3	Piso					16	Rótulos				
4	Comedor (1er y 2do nivel)					17	Elevadores				
5	Extintores y botón de emergencia					18	Sócalos, pasamanos				
6	Lámparas (encamamiento)					19	Estanterías				
7	Baños (lavamanos e inodoros)					20	Pasillos externos				
8	Lockers externos					21	Dispensadores de papel				
9	Pintura en buen estado					22	Plazoletas (bancas, basura, grama)				
10	Duchas					23	Calle (perímetro IGSS)				
11	Bancas					24	Parqueos (identificar 5)				
12	Equipo de Oficina (computadora, archivo, escritorios, sillas, etc.)					25	Sótanos 1, 2, 3.				
13	Basureros Islas					26	Otros.				
Total, de ítems						Total, de Ítems					

Observaciones Generales del Servicio:

Excelente
 Necesita mejoras (verbal)
 Insatisfactorio (corrección)

Firma del Supervisor

Firma del Supervisado

Formulario de supervisión

Instrumento de Monitoreo a Supervisores

Supervisión No

Nombre del área supervisada:			Nombre del Supervisor:
Nombre del supervisado:			
Supervisó las áreas asignadas:	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Fecha de Supervisión:

CRITERIOS EVALUADOS PARA SUPERVISORES					Observación
1	Se presenta puntual a sus labores				
2	Usa gafete de identificación y uniforme requerido por el cargo				
3	Demuestra buena actitud hacia el cumplimiento de sus asignaciones				
4	No utiliza audífonos, celular o cualquier otro distractor durante las supervisiones (solo llamadas de emergencias)				
5	Vela porque el personal no porte joyas (anillos, aretes grandes, collares, etc.) durante la realización de las actividades de limpieza				
6	Notifica cualquier eventualidad ante su jefe inmediato (comunicación de doble vía)				
7	Asiste y pone en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones desarrolladas por el IGSS Quetzaltenango				
8	Se involucra en las actividades de limpieza de ser necesario (durante la supervisión)				
9	Presenta una actitud proactiva ante imprevistos suscitados en los diversos servicios				
10	Realiza y sigue el cronograma semanal de supervisión (Supervisa con frecuencia)				
11	Entrega informes semanales de las áreas supervisadas (con copia a área administrativa)				
12	Emplea de forma adecuada las hojas de supervisión				
13	Brinda tiempo adicional para cumplir los objetivos de la institución				
14	Lee las anotaciones escritas en los libros de reportes				
15	Se presentan los fines de semana a supervisiones según requerimiento de jefe inmediato				
16	Presentar reporte de entrega de basura contaminada y común				
17	Verifica que siempre haya insumos disponibles (Distribuye insumos)				
Total, de ítems					

CRITERIOS EVALUADOS A PERSONA SUPERVISADA					Observación
18	Revisa que el personal supervisado utilice el debido equipo de protección personal según actividad a desempeñar				
19	Personal a su cargo prepara insumos de limpieza de forma anticipada, utilizándolos de forma adecuada y disponiendo estos de forma ordenada dentro del servicio				
20	Verifica que personal supervisado este en el lugar correspondiente de trabajo				
21	Es competente para explicar y resolver dudas de los procedimientos de limpieza que el personal supervisado tenga				
22	Presenta empatía ante eventualidades sucedidas en los diversos servicios				
23	Acata las indicaciones dadas según programación de supervisión				
24	Presenta una actitud proactiva y de confianza hacia el personal supervisado (pregunta e informa)				
Total, de ítems					

Observaciones Generales:

 Excelente
  Necesita mejoras (verbal)
  Insatisfactorio (corrección)

Firma del Supervisor

Firma del Supervisado

X. Cronograma de Supervisión de áreas
SUPERVISOR 1

Nombre: _____ Fecha: Del _____ al _____

ÁREA PARA SUPERVISAR	L	M	M	J	V	S	D	OBSERVACIONES
Intermedios								
Quemados								
Encamamiento de Pediatría								
Labor y Parto								
Centro Quirúrgico								
Intensivo de Adultos y Central de equipos de esterilización (CEYE)								
Encamamientos								
3er nivel y fisioterapia								
Comedor, Informática y Almacén								
Patología y Corredor Central								
Sótano 1								

Supervisor 2

Nombre: _____

Fecha: Del _____ al _____

ÁREA PARA SUPERVISAR	L	M	M	J	V	S	D	OBSERVACIONES
Banco de Sangre y RX								
Emergencia de Adultos, Pediatría y Ginecología, Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal (UCIN) y Unidad de Cuidados Intensivos Pediátricos (UCIP)								
Hospital de día o cirugías menores								
Laboratorio								
Unidad Médica de Apoyo (UMA)								
Farmacia								
Gobierno								
Servicios Sanitarios (S.S.) COEX 1er y 2do Nivel								
Corredores COEX								
Estadística								
Emergencias								
COEX (clínicas)								
Parqueos y Garitas								

División de áreas de servicios varios.

XI. Área verde///roja

Limpieza y desinfección diaria de áreas de emergencia verde/// roja

ÁREAS DE EMERGENCIA	RESPONSABLE	PASO	PROCEDIMIENTO
Emergencia de Adultos Emergencia de Pediatría Emergencia de Ginecobstetricia Emergencia de maternidad	Servicios varios de apoyo (Camareros)	1	Lavar las paredes y pisos con agua y detergente para su limpieza.
		2	Desaguar las paredes y pisos con agua y cloro en dilución 9/1lts. (según previa autorización)
		3	Dejar secar durante 15 minutos.
		4	Aplicar filiferina (dilución 9/1lts) o fórmula 32 (sin diluir) en las paredes con un paño levemente humedecido.
		5	Dejar secar el tiempo necesario.
		6	Se realizará lavado de pisos de nuevo durante el día si es necesario (ver anexo V).
		7	Limpieza de baño de pacientes y salas de esperas (sanitarios, lavamanos, y duchas) (Ver anexo I y II).
		8	Cambiar ropa de cama en cuarto de médicos todos los días en turno de mañana o cuando sea necesario.

Limpieza y desinfección diaria de áreas verdes\\ rojas

ÁREAS VERDES \\ ROJAS	RESPONSABLE	PASO	PROCEDIMIENTO
Unidad de quemados Cuidados intermedios Alto y mínimo riesgo de neonatos Intensivo de adultos Quirófano de 8 horas Labor y partos Sala de emergencia materna Intensivo de pediatría Quirófano emergencia adultos Hospital de día o Cirugías menores	Servicios varios de apoyo (Camareros)	1	Lavar las paredes y pisos con agua y detergente para su limpieza.
		2	Desaguar las paredes y pisos con agua y cloro en dilución 9/1lts.
		3	Dejar secar durante 15 minutos.
		4	Aplicar filiferina (dilución 9/1lts) o fórmula 32 (sin diluir) en las paredes con un paño levemente humedecido.
		5	Dejar secar el tiempo necesario

Se debe de tratar que estas áreas estén siempre estériles, y con mayor importancia los quirófanos, en cualquier momento pueden pasar de ser verdes a rojas por contaminantes como los derrames o salpicaduras de sangre o de fluidos corporales, y cuando esto sucede se procede a aplicar de nuevo estos 5 pasos de limpieza.

Limpieza de áreas verdes ///rojas lavado terminal (días viernes o cuando sea necesario)

ÁREAS VERDES/LAVADO TERMINAL	RESPONSABLE	PASO	PROCEDIMIENTO
Unidad de Quemados Cuidados intermedios Alto y mínimo riesgo pediátrico Intensivo de adultos Quirófano de 8 horas Labor y parto Sala de emergencia materna Unidad de Cuidados Intensivos Niños Intensivo de pediatría Sala de emergencia Quirófanos adultos Quirófanos Hospital de día Quirófano Ginecobstetricia	Servicios Varios de apoyo (Camareros)	1	Lavar las paredes y pisos con agua y detergente para su limpieza.
		2	Desaguar las paredes y pisos con agua y cloro en dilución 9/1lts.
		3	Dejar secar durante 15 minutos.
		4	Aplicar filiferina (dilución 9/1lts) o fórmula 32 (sin diluir) en las paredes con un paño levemente humedecido.
		De ser requerido por el área	
		5	Colocar formol (5ml) o cloro sin diluir (5ml) en cada esquina de la habitación a ser desinfectada.
		6	Sellar el área (colocar sellante en las aberturas de puertas).
		7	Dejar sellada el área por 12 o 24 horas, según lo requiera el tipo de contaminante.
8	Posterior al periodo de sellado, debe abrirse el área para ventilarla (el tiempo necesario o según enfermería)		

Este se efectuará los días viernes o de forma extraordinaria de ser requerido por algún servicio, en cuyo caso se coordinará la limpieza con personal de enfermería.

XII. Área gris

Limpieza y desinfección de áreas grises

ÁREAS GRISES	RESPONSABLE	PASO	PROCEDIMIENTO
Encamamiento Área de ginecología Trauma medicina interna cirugía Pediatria Observación de adultos Rayos X Banco de Sangre Farmacia Clínicas de COEX Cuarto de yeso Área de Shock	Servicios varios de apoyo (Camareros)	1	Barrer pisos con escoba (tener cuidado de no levantar polvo)
		2	Trapear (ver anexo VII y VIII) pisos con desinfectante (Ver anexo V)
		3	Limpiar ventanas con paños secos/húmedos/escobas
		4	Desinfectar artículos dentro de área de encamamiento (camas, mesas de noche, mesas de alimentación, sillas, entre otros)
		5	De darse egreso a un paciente, se deberá realizar limpieza terminal de la cama
		6	Limpieza de azulejos
Laboratorios		7	Lavado de cristalería

Las áreas grises son áreas semi estériles

XIII. Área común

Limpieza y desinfección de áreas comunes

ÁREAS COMUNES	RESPONSABLE	PASO	PROCEDIMIENTO
Pasillos centrales Pasillos COEX Pasillos de capilla Pasillos de ingreso a encamamiento Auditorio Salas de espera Área de gobierno Administración Fisioterapia Unidosis Docencia Comedor Garitas Plazas Parqueos Sótanos 1, 2 y 3	Servicios varios de apoyo (Camareros)	1	Barrer pisos con escoba o mopa (ver anexo V)
		2	Trapear (mechas) pisos con desinfectante (ver anexo V)
		3	Limpiar ventanas con paños secos/húmedos/escobas
		4	Recolectar la basura de cada área en turno de mañana o cuando sea requerido
		5	Limpiar artículos dentro de las diferentes áreas (escritorios, impresoras, monitores, teléfonos, sillas, entre otros)
		6	Limpiar puertas
		7	Quitar chicles del piso (donde sea requerido)
		8	Lavar botes de basura una vez por semana o cuando sea necesario
		9	Lavar baños y grifería (ver anexo I y II)
		10	Barrer estacionamiento de ambulancias que vienen a emergencia (bomberos)

XIV. Área roja

Limpieza y desinfección de área roja \\\\área restringida solo personal autorizado.

ÁREA ROJA COVID	RESPONSABLE	PASO	PROCEDIMIENTO
Área de COVID Edificio D Adaptada en el área de Emergencia de Adultos	Servicios varios de apoyo (Camareros)	1	Colocarse el traje completo de bioseguridad: Traje verde, Bata, Overol, Guantes, Lentes, Careta, y sellado con Micropore o sellador, para poder entrar al área. (Lo asiste otro compañero)
		2	Barrer pisos con escoba (tener cuidado de no levantar polvo) o mopa si lo permite el espacio
		3	Trapear (ver anexo VII y VIII) pisos con desinfectante (Ver anexo V)
		4	Limpiar ventanas con paños secos/húmedos/escobas
		5	Lavar baños y grifería (ver anexo I y II)
		6	De darse la defunción o egreso de un paciente, se deberá realizar limpieza del área donde se encontraba, y se ira desinfectando por donde pase el cadáver hasta que salga del área.
		7	Lavar las paredes y pisos con agua y detergente para su limpieza.
		8	Desaguar las paredes y pisos con agua y cloro en dilución 9/1lts.
		9	Dejar secar durante 15 minutos.
		10	Aplicar filiferina (dilución 9/1lts) o fórmula 32 (sin diluir) en las paredes con un paño levemente humedecido.
		11	A cada 8 días Limpieza Profunda

Organización y limpieza área de residuos reciclables

ÁREA ROJA O DE DESECHOS RECICLABLES	RESPONSABLE	PASO	PROCEDIMIENTO
Sótano 3	Servicios varios de apoyo (Camareros)	1	Serán los encargados de supervisar que el área de reciclaje se encuentre ordenada, utilizando el espacio de forma eficiente.
		2	Deberán desarmar y embalar las cajas de cartón que los diferentes servicios bajen a dejar, así mismo deberá disponer de forma ordenada de estos en el área de reciclables
		3	Deberán limpiar el área una vez por semana o cuando sea requerido a petición del encargado de camareros según previa inspección.
		4	Deberá de velar por que la estantería se encuentre ordena de forma apropiada (lado derecho para cajas de cartón embaladas, y lado izquierdo para botes de platico clasificados por tipo).
		5	El excedente (lo que ya no pueda colocarse en la estantería) deberá ser dispuesto en bolsas de nylon a manera de facilitar su traslado al camión recolector y su disposición final.
		6	Deberá disponer los contenedores de plástico (galones) de forma ordenada ubicándolos en la estantería a manera de facilitar su reusó por parte de otras áreas. El excedente deberá ser dispuesto en bolsas de nylon (transparente y grande) y ordenando dentro del área ara reciclaje

XV. Procedimientos para disponer de forma apropiada los desechos reciclables.

Lineamientos para la correcta disposición de los desechos reciclables generados dentro del Instituto:

1. El camarero retira el papel para reciclaje recolectado en las distintas secretarías de Consulta Externa, con periodicidad mensual, utilizando el bote amarillo destinado para dicha finalidad, ubicado en el área de cocina del nivel 1 (área de ingreso de visitas).
2. Cada vez que se requiera, pero como mínimo con periodicidad mensual, la persona responsable se comunica con el personal de Industrias Técnicas De Reciclaje, S.A. de Quetzaltenango (u otro proveedor que cuente con licencia ambiental extendida por el MARN), para coordinar la recolección del material. Asimismo, se comunica con el encargado de camareros y encargado de seguridad, para coordinar el ingreso de la unidad a las instalaciones del Instituto, proporcionando para dicha finalidad el número de placas, DPI y nombre del piloto, así como también coordinar la asistencia de personal de servicios varios para apoyar el proceso de carga del material.
3. Los camareros apoyan el proceso de carga del material en la unidad del proveedor, y deberán tomar fotografías del material para anexar tanto en el pase de salida como en el oficio de autorización de egreso de material.
4. La persona responsable realiza el oficio de autorización de egreso del material (ver anexo XVII), el cual deberá firmar la persona que autoriza la salida del material. La persona responsable traslada una copia digital del oficio de autorización de egreso tanto al encargado de camareros como al encargado de seguridad.
5. La persona responsable se comunica con el personal de Industrias Técnicas De Reciclaje, S.A. de Quetzaltenango para solicitar los pesos del material recolectado, los cuales anota en el registro GdR10 pase de salida (ver anexo XVIII). Registro al cual se deberán de anexar las fotografías del material a retirar, y en el cual se deberán de registrar la firma y sello de la persona que autoriza el egreso del material. Asimismo, la persona responsable solicita los documentos de pago al proveedor, los cuales deberá de archivar ordenadamente en un cartapacio destinado para dicho fin, junto con el oficio de autorización de egreso del material y el pase de salida, por cada recolección.

6. El responsable actualiza la matriz GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS PARA RECICLAJE (ver anexo XIX), la cual deberá reportar con frecuencia bimestral a las autoridades correspondientes.
7. El responsable envía los documentos de pago a la asociación sin fines de lucro a la cual se dona el material, y coordina la recolección de los recibos de donación en la asociación sin fines de lucro a la cual se dona el material

ANEXOS

Anexo I. Limpieza de lavamanos

Pasos:

1. Enjabonarse el lavamanos y/o lava trastos, grifería y azulejos con los insumos que se cuente (jabón, desinfectante, entre otros).
2. Frotar (restregar) con una esponja, lavamanos, grifería y azulejos.
3. Desaguar la solución con abundante agua del lavamanos, grifería y azulejos.
4. Secar con un paño el lavamanos, grifería y azulejos.
5. Trapear al pie del lavamanos con solución de cloro (1lt de cloro * 9lts de agua) de ser necesario.

Frecuencia: Se realiza todos los días en todos los turnos.

Anexo II. Limpieza del servicio sanitario de pacientes y personal

Pasos:

1. Agregara al agua del inodoro Ajax se mezcla y se frota
2. Mesclar y frotar el agua y la solución con un cepillo de cerdas (gusano).
3. Dejar reposando cloro al 9/1 durante el tiempo que sea necesario.
4. En un recipiente colocar agua con cloro en dilución 9/1 y se procede a frotar con una esponja todo el exterior del inodoro.
5. Frotar con un paño humedecido con agua todo el exterior del inodoro quitando el resto de la solución.

6. Secar con un paño seco todo el exceso de la solución del exterior del inodoro.
7. Vaciar el depósito de agua del inodoro para eliminar el agua y solución que se dejó reposando.
8. Se deja reposar en el agua del inodoro con 20cc de desinfectante puro.
9. Colocar un desodorante ambiental tipo pastilla, y cambiarlo cuando sea necesario.
10. Se trapea al pie del inodoro con solución de desinfectante de ser necesario.

Frecuencia: Se realiza todos los días en cada turno o según programación asignada.

Anexo III. Limpieza de duchas de pacientes y personal

Pasos:

1. Barrer y recoger del área de la ducha los residuos de jabón, sobres de shampoo y otros.
2. Frotar (restregar) paredes con una escoba aplicando solución de cloro (1lt de cloro, 9lts de agua) en forma vertical, de arriba hacia abajo y el piso con dirección al drenaje, dejándola actuar el tiempo necesario.
3. Rociar (guacalear) paredes y piso con abundante agua.
4. Frotar con un paño humedecido las paredes en forma vertical de arriba hacia abajo.
5. Rociar agua en el piso dirigiéndola hacia el drenaje con una escoba.
6. De ser necesario secar el área de afuera de la ducha con el trapeador y solución de desinfectante o cloro diluido (9/1).

Frecuencia: Se realiza todos los días en cada turno o según programación asignada.

Anexo IV. Limpieza terminal de paredes

Pasos:

1. Barrer las paredes en forma vertical de arriba hacia abajo con una escoba seca.
2. Colocar un paño humedecido con agua a la escoba y frotar la pared en forma vertical dejando secar a temperatura ambiente.

3. Colocar un paño humedecido con solución de cloro (1lt de cloro * 9lts de agua) o filiferina (1lt de filiferina * 9lts de agua) a la escoba, frotar (restregar) la pared en forma vertical.

Nota: De contaminarse la pared por un accidente (fluidos corporales, secreciones y excreciones de pacientes) debe hacerse lo siguiente:

1. Colocarse guantes (solicitarlos a enfermería).
2. Frotar el área con una esponja humedecida con solución de cloro (1lt de cloro * 9lts de agua) o filiferina (1lt de filiferina * 9lts de agua) dejándola actuar por el tiempo necesario.
3. Frotar el área con un paño humedecido con agua, quitando el resto de la solución dejando secar a temperatura ambiente.

Frecuencia.

1. Limpieza de las paredes de los cubículos se realizará según calendarización del servicio o por sospecha de infecciones.
2. Limpieza del resto de paredes del edificio se realizará una vez por mes según programación de coordinación de servicios varios de lunes a viernes en todos los turnos.

Anexo V. Limpieza de pisos

Pasos:

Corredores

De ser necesario por amplitud de este se dividirá imaginablemente en dos.

1. Colocar la señalización (objetos plásticos amarillo) en el área a limpiar.
2. Recoger con una escoba o mopa y sacar basuras la basura visible.
3. Trapear con un trapeador limpio y humedecido con agua, tratando de recolectar el polvo, haciéndose en forma de zigzag, cambiando la cara del trapeador (mecha) en cada extremo iniciando de izquierda a derecha.
4. Lavar el trapeador según protocolo (ver anexo VII).

5. Trapear con el trapeador humedecido con solución de desinfectante en forma de zigzag cambiando la cara del trapeador (mecha) en cada extremo iniciando de izquierda a derecha.

Servicios, cubículos, clínicas y oficinas del área administrativa

1. Recoger con una escoba y sacar basuras la basura visible.
2. Se trapea con un trapeador limpio y humedecido con agua, tratando de recolectar el polvo en forma que los muebles en la habitación lo permitan.
3. Lavar el trapeador de según protocolo (ver anexo VII).
4. Trapear con trapeador humedecido con solución de desinfectante en forma que los muebles de la habitación lo permitan.

Frecuencia:

- Oficinas del área administrativa de lunes a viernes las veces que sea necesarias en el horario administrativo.
- Supervisión y servicio en Unidosis los sábados, domingos y días festivos una vez en turno de mañana.
- Clínicas de los servicios de Consulta Externa de lunes a viernes las veces que sean necesarias en horario de consulta.
- Servicios y cubículos, todos los días dos veces en cada turno.

Nota:

El lustre del piso se hará en cada área de acuerdo con la supervisión y programación de supervisores de servicios varios.

En caso de un derrame de desechos sólidos hospitalarios, se hará lo siguiente:

1. Colocarse el equipo de bioseguridad (lo que se requiera según el caso).
2. Se acordonará el área circulándose con papel periódico
3. Se procederá a realizar la recolección de los desechos sólidos
4. Se volverá a envasar utilizándose doble bolsa plástica de ser necesario.

5. Al área en mención se le rociará solución de cloro (según área afectada) o fórmula 32 (sin diluir), dejándola actuar por un tiempo aproximado de quince (15) minutos.
6. Se trapeará con el trapeador seco
7. Se trapeará con un trapeador limpio y humedecido con solución desinfectante
8. Se realizará un informe en coordinación que debe incluir:

- Servicio donde ocurrió el derrame
- Tipo de derrame (bolsa, guardián etc.)
- Fecha y Hora

Del cual debe de pasarse una copia al área administrativa para determinar si el proceso se hizo bien, o fue un error fortuito si se puede mejorar algún aspecto junto con el encargado de camareros.

Anexo VI. Limpieza de recipientes para basura (botes)

Pasos:

1. Recolectar todos los botes que corresponden al servicio.
2. Vierte solución de cloro en el recipiente (1lt de cloro * 9lts de agua)
3. Frotar (restregar) con una esponja el interior y exterior de cada recipiente, dejándolo actuar por el tiempo necesario.
4. Desaguar con abundante agua el interior y exterior de cada recipiente.
5. Dejar secar a temperatura ambiente o secando con un trapo seco.
6. Volver a colocar los recipientes en su lugar con su bolsa respectiva (según servicio) para recolectar desechos.

Frecuencia: Se realiza una vez por semana o cuando será necesario.

Anexo VII. Protocolo del lavado de trapeador

Normas:

1. Los trapeadores (mechas) se lavan cuando han terminado de servir o cuando se van a utilizar.
2. Se coloca en la lava trapeadores y se desagua con abundante agua.
3. Se vierte sobre el trapeador, si fuera necesario, aproximadamente 250cc de solución de cloro (1lt de cloro * 9lts de agua) y proceder a frotar (restregar).
4. Desaguar con abundante agua.
5. Se exprime el trapeador para quitar el exceso de agua y se deja secar al ambiente.

6. Por ninguna circunstancia se debe dejar un trapeador reposando más de 30 minutos en agua o cualquier solución.

Nota: Si es necesario blanquear el trapeador se hace lo siguiente:

1. Ya limpio el trapeador se deja reposar en una cubeta con dos galones de agua y 250cc de cloro por un tiempo aproximadamente de diez (10) a veinte (20) minutos.
2. Se saca de la solución y se desagua con abundante agua.
3. Se exprime para retirar el exceso de agua y se deja secar a temperatura ambiente.

Anexo VIII. Cuidados del trapeador (mecha)

1. Al trapeador (mecha) no se le debe de cortar sus extremos.
2. Si se desea al trapeador (mecha) se le pueden anudar sus extremos.

Nota: Estos utensilios deben ser descartados y remplazados si sufren a raíz del desgaste rajaduras o se quiebran o después de haber limpiado desechos altamente contaminados.

Anexo IX. Solicitud y entrega interna de insumos al personal de servicios varios (camareros)

1. Es responsabilidad del Encargado de Camareros, o persona designada proporcionar oportunamente a los Camareros los artículos, equipo e insumos de limpieza para realizar la limpieza de las áreas asignadas de la dependencia.
2. Para la entrega de materiales, el Camarero deberá llenar el libro foliado o vale correspondiente que contiene: código, descripción y cantidad de material de limpieza, fecha de solicitud, nombre y firma de quien solicita.
3. El Encargado de Camareros, es responsable de ejercer el control del gasto y aprovechamiento de los insumos o productos de limpieza.
4. La entrega de los productos e insumos de limpieza se realizará en los días y horas establecidos para tal efecto en la dependencia.

Anexo X Equipo mínimo de seguridad ocupacional

Acuerdo Gubernativo No. 229-2014 Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional

Equipo de Protección

Según el Artículo 230: Los equipos de protección personal son aquellos equipos destinados a ser llevados o sujetados por el trabajador para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su salud o seguridad, así como cualquier otro complemento o accesorio destinado para tal fin. Quedan excluidos:

a) La ropa de trabajo corriente y los uniformes que no estén específicamente destinados a la protección de la salud o la integridad física del trabajador;

- b) Los equipos de los servicios de primeros auxilios y salvamento.
- c) Los equipos de protección de los policías y de las personas de los servicios de mantenimiento del orden.
- d) Los medios de protección individual de los medios de transporte por carretera.
- e) Los implementos deportivos.
- f) El material de autodefensa.
- g) Los aparatos portátiles para la detección y señalización de los riesgos y de los factores de molestia.

Parte del Cuerpo Protegida	Tipo de Ropa o Accesorio	Descripción	Tipo de Protección	Consideraciones de Uso
Nariz y Boca	Mascarilla	Mascarilla descartable de papel o tela	Protege de polvos o gases nocivos para la salud	Deberán usarse toda vez se manipulen DSH bioinfecciosos
Manos y Brazos	Guantes y Mangas	Guates y Sobre guantes de neopreno o carnaza	Provee protección adicional de abrasiones, rasgaduras o punciones	Deberán ser utilizados cuando se manipulen los DSH para su acopio general y/o disposición final
		Guantes descartables de nitrilo	Proveen protección contra agentes infecciosos y patógenos bioinfeccioso	Deberán ser utilizados cuando recolecten, trasladen y disponga los DSH bioinfecciosos y cortopunzantes en los contenedores de almacenamiento temporal o en las áreas de acopio central, de igual forma se recomienda la utilización de doble guante
Pies	Botas de seguridad	Botas elaboradas con elementos antideslizante e hidrofóbicos que repelan la humedad y estén reforzadas con punteras, plantillas o carnaza dura	Protege el pie de compresiones, golpes o punciones	Deben ser utilizadas cuando se limpien y desinfecten las áreas de almacenamiento temporal y las áreas de acopio central

Por consiguiente y en cumplimiento con el Artículo 231 del Acuerdo Gubernativo No. 229-2014, se establece el siguiente listado de equipo de protección que deberá ser utilizado por el

equipo de servicios varios (camareros) y personal encargado de la disposición final de los desechos sólidos hospitalarios, en base a las especificidades creadas por el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH), Estados Unidos USA.

Todos los elementos antes mencionados deberán ser utilizados por el equipo de servicios varios (camareros) o personal que disponga finalmente de los desechos sólidos hospitalarios en todo momento o durante el turno de servicio que estén prestando, según requerimientos de la actividad que desarrollen.

Anexo XI Acciones en caso de sismos y otros siniestros

ÁREAS DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE	PASO	PROCEDIMIENTO
Todo el Hospital	Servicios varios de apoyo Camareros	1	Proceder a abrir las puertas de conexión en los pasillos de evacuación hacia afuera
		2	Conducir al personal, afiliados y público en general por las rutas de evacuación
		3	Acompañar a las personas que lo necesiten (alteradas o en estado de shock) proceder a manera de que guarden la calma
		4	Indicar cuál o cuáles son los puntos de reunión establecidos fuera de las instalaciones

Anexo XII Lavado de manos

Es la forma más eficaz de prevenir la infección cruzada entre paciente, personal hospitalario, y visitantes. Se realiza con el fin de reducir la flora normal y remover la flora transitoria para disminuir la diseminación de microorganismos infecciosos. Se debe

realizar con jabón corriente o detergente (barra, gránulos o líquidos), o soluciones antisépticas en los siguientes casos:

- Al iniciar labores
- Antes y después de atender pacientes especialmente susceptibles de contraer infecciones tales como: Inmunocomprometidos, recién nacidos, ancianos y pacientes de alto riesgo.
- Después de estar en contacto con secreciones y líquidos de precaución universal.
- Antes y después de entrar a cuartos de aislamiento.
- Después de manipular objetos contaminados.
- Antes y después de ir a comer o tocarse la cara
- Antes de colocarse guantes e inmediatamente después de retirarlos.
- Al finalizar labores.
- Cuando se emplea jabón en barra se debe mantener en soportes que permitan drenar el agua; evitando con esto la humedad y la proliferación de los microorganismos. Se debe enjuagar la barra de jabón una vez utilizada. Una vez terminado el lavado de las manos es de vital importancia secarlas preferiblemente con toalla desechable.

Técnica para el lavado de manos de rutina

- Retirar todos los objetos que se tenga en las manos como por ejemplo anillos, relojes, pulseras, etc.
- Humedecer las manos y aplicar 5 c.c. del antiséptico; frotando vigorosamente dedo por dedo, haciendo énfasis en los espacios interdigitales.
- Frotar palmas y dorso de las manos, 5cm por encima de la muñeca.
- Enjuague las manos con abundante agua para que el barrido sea efectivo.
- Finalice secando con toalla desechable.

¿Cómo lavarse las manos?

¡LÁVESE LAS MANOS SI ESTÁN VISIBLEMENTE SUCIAS!
de lo contrario, use un producto desinfectante de las manos

DURACIÓN DEL LAVADO: ENTRE 40 Y 60 SEGUNDOS



Mójese las manos.



Aplique suficiente jabón para cubrir todas las superficies de las manos.



Frótese las palmas de las manos entre sí.



Frótese la palma de la mano derecha contra el dorso de la mano izquierda entrelazando los dedos, y viceversa.



Frótese las palmas de las manos entre sí, con los dedos entrelazados.



Frótese el dorso de los dedos de una mano contra la palma de la mano opuesta, manteniendo unidos los dedos.



Rodeando el pulgar izquierdo con la palma de la mano derecha, fróteselo con un movimiento de rotación, y viceversa.



Frótese la punta de los dedos de la mano derecha contra la palma de la mano izquierda, haciendo un movimiento de rotación, y viceversa.



Enjuáguese las manos.



Séqueselas con una toalla de un solo uso.



Utilice la toalla para cerrar el grifo.



Sus manos son seguras.

Anexo XIII Procesos de disposición de DSH

Forma de Almacenamiento Temporal

Los desechos sólidos hospitalarios serán depositados primeramente en contenedores ubicados en cada servicio, estando diferenciados por el color de bolsa (roja, negra o transparente), misma que indica que clase de desechos deben ser depositados.



Fuente: Área de encamamiento, edificio A, IGSS.

Para el caso de desechos cortopunzantes, se deberán depositar en los contenedores respectivos llamados guardianes, los cuales estarán debidamente identificados y dispuestos a manera que el acceso a ellos sea fácil y rápido, por lo general estos estarán colocados en los carros de paro, preparación de medicamentos y atención de pacientes.



Fuente: Área de encamamiento, edificio A, IGSS.

Los desechos sólidos hospitalarios recolectados en los diferentes servicios serán almacenados en áreas de almacenamiento temporal, en las cuales serán depositados previo a su transporte intrahospitalario a las áreas de acopio central, así mismo, los contenedores, y las bolsas de desechos hospitalarios deberán estar debidamente rotulados, identificando el área de procedencia de dichos desechos.

Séptico

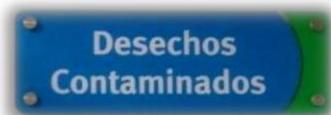


Fuente: Área de encamamiento, edificio A, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Media vez los desechos sólidos hospitalarios sean almacenados de forma temporal en los cuartos de almacenamiento, estos deberán ser trasladados a las áreas de acopio central donde serán dispuestos para su disposición final; por lo que se deberá seguir la ruta de evacuación de DSH establecida fuera de toda área administrativa y de atención a pacientes. Las áreas de acopio central están debidamente identificadas y cuentan con su respectivo rotulo de identificación.



Fuente: Área de evacuación de DSH edificio A, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS.



Desechos Reciclables



Desechos Comunes



Fuente: Área de acopio central DSH, sótano 3, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS.

Los desechos comunes van en bolsas negras, los desechos contaminados en bolsas rojas, y los desechos reciclables van en bolsas blancas

La entrega de desechos bioinfecciosos y punzocortantes a empresa contratada

Dichos desechos, antes de su entrega, deben ser pesados con balanza electrónica calibrada en libras. Los pesajes deberán ser anotados en la hoja correspondiente para su control, misma que deberá ser firmada por el jefe de camareros o quien él designe.

Anexo XIV Limpieza terminal en área de quirófanos

1. Se deberá utilizar el siguiente equipo de protección: cofia, mascarilla, guantes de látex, traje verde y zapatones.
2. Se debe preparar la solución (agua y detergente) con la que se procederá a lavar las paredes del quirófano, el paño debe humedecerse en la solución procurando que este no escurra (exprimir antes de proceder a limpiar las paredes).



Fuente: Área de quirófanos, edificio A, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

3. Debe procederse a agruparse o separarse los diferentes implementos ubicados dentro del área de quirófanos (si hay muebles o insumos pegados a las paredes, debe proceder a separarse de la misma, para poder tener libre acceso a las paredes, y si en caso hay elementos conectados a las paredes, se debe tener el cuidado de no desconectarlos y limpiarlos con cuidado).



4. Se desaguan las pares y piso con dilución de cloro (9 litros de agua por 1litro de cloro); posterior al desaguar debe dejarse secar las superficies durante 15 minutos a temperatura ambiente. **Nota:** en este paso no es preciso que las puertas se encuentren cerradas, sin embargo, se recomienda que no ingrese personal de enfermería o médicos para no interrumpir el proceso.



Fuente: Área de quirófanos, edificio A, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

5. Una vez al área está seca, debe procederse a aplicar filiferina en dilución 9 litros de agua por 1litro de filiferina o fórmula 32 (sin diluir) en las paredes con un paño levemente humedecido con la solución. **Nota:** en este paso sí es requerido que las puertas se cierren y no debe permitirse el ingreso a ningún colaborador (enfermería o personal médico).



Fuente: Área de quirófanos, edificio A, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS.

De ser requerido, según contaminante que haya infectado el servicio

6. Deberá colocarse formol (5ml) en cada esquina de la habitación a ser desinfectada.
7. Sellar el área (colocar sellante en las aberturas de puertas por fuera).
8. Dejar sellada el área por 12 o 24 horas, según lo requiera el tipo de contaminante.
9. Posterior al periodo de sellado, debe abrirse el área para su ventilación (el tiempo que sea necesario o según designe enfermería).

Disposiciones generales

10. De ser designados dos camareros para la desinfección de un área, esta puede dividirse imaginariamente en dos, empezando ambos desde la mitad de la habitación hacia el extremo opuesto.

11. Se debe empezar a limpiar desde arriba hacia abajo, teniendo el cuidado de no topar el paño en el piso.
12. Cuando se desinfecten pisos, debe utilizarse la cara opuesta del paño utilizado y se debe empezar del fondo de la habitación hacia afuera.
13. Cuando se desinfecten utensilios dentro del área quirúrgica debe empezarse de lo limpio hacia lo sucio.
14. De ser requerido, puede colocársele a la escoba una cofia con la finalidad de no rayar el piso o no levantar polvo en el área.



Fuente: Área de quirófanos, edificio A, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Anexo XV Limpieza de quirófanos

Consideraciones metodológicas

- Limpiar siempre con guantes de goma.
- En habitaciones con pacientes en aislamiento de contacto, utilizar guantes de un solo uso, para desecharlos antes de salir de la habitación, evitando así posibles contaminaciones.
- Antes de iniciar la limpieza general recoger la materia orgánica (sangre y otros fluidos).
- Limpiar siempre lo que esté sucio.
- Limpiar de limpio a sucio, de arriba a abajo y de dentro hacia fuera.
- No barrer nunca, recoger la suciedad con mopa o toalla.
- Limpiar las superficies con toallas húmedas (trapeadores).
- El material de limpieza utilizado tiene que ser específico para el área a ser desinfectada.
- No crear corrientes de aire que faciliten el desplazamiento de gérmenes.
- El material utilizado para limpiar todo tipo de superficies (toallas, mopas, etc.) ha de estar lo más escurrido posible.
- Dejar actuar el desinfectante sobre las superficies, no es necesario secar.
- El material utilizado para la limpieza debe dejarse limpio, desinfectado y bien escurrido en cada turno.
- La limpieza de las habitaciones con enfermos inmunodeprimidos se realizará de primero.
- La limpieza de las habitaciones de aislamiento se realizará de último.
- Cuando finaliza un aislamiento de contacto o se alarga la estancia hospitalaria del paciente se debe proceder a una limpieza a fondo (limpieza terminal) de la habitación (aproximadamente cada 15 días).
- Durante la manipulación de los productos de limpieza, el personal se protegerá para prevenir posibles riesgos (inhalación y/o salpicaduras sobre piel o mucosas) utilizando el equipo de bioseguridad apropiado.
- El personal de limpieza deberá utilizar las mismas medidas de protección que el personal de enfermería, tanto en lo referente al vestuario como para la eliminación de los residuos generados.
- No es necesario dejar tiempo de espera al alta para empezar la limpieza, excepto cuando se trate de pacientes aislados por Tuberculosis activa (pulmonar o laríngea).

Anexo XVI Oficio de autorización de egreso del material reciclable

Quetzaltenango, ____ de ____ del 202__

A quien corresponda,

A través del medio se autoriza el egreso de una camionada de cartón, papel o plástico para su reciclaje o reincorporación al proceso productivo. Este material es residual y ya no tiene ningún valor para la Institución. El mismo será donado para el funcionamiento del Hogar para Varones la Misericordia, FAVIQ.

Datos de quien retira:

Nombre de la entidad: Recicladora la 29

Nombre del piloto:

Número de placa:

Número de DPI:

El peso de los residuos retirados será proporcionado posteriormente al pesarse el camión en la báscula de las instalaciones de la recicladora, en la 29 avenida.

FOTOGRAFÍAS:



Administrador "C"

IGSS Hospital General de Quetzaltenango

Anexo XVII Registro GdR10



**HOSPITAL GENERAL DE
QUETZALTENAGO**
Proceso: Gestión de la Dirección
GdR10

PASE DE SALIDA

FECHA:

**DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL A
RETIRAR:**

Cartón y papel residual procedente de materiales de
embalaje de insumos utilizados en el instituto
Peso de cartón: _____
Peso de papel: _____
Peso de HDPE: _____

MOTIVO POR EL CUAL SE RETIRA:

Se retira por su **RECICLAJE** (reincorporación al proceso
productivo), puesto que no tiene ninguna utilidad para el
instituto, es residuo.

DATOS DE LA PERSONA\ENTIDAD QUE RETIRA:

NOMBRE FIRMA

EMPRESA

PERSONA QUE AUTORIZA EL EGRESO DEL MATERIAL:

NOMBRE FIRMA

PUESTO:

SELLO:

Anexo XVIII Matriz gestión de residuos sólidos para reciclaje



Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Hospital General de Quetzaltenango
Gestión de Residuos Sólidos Para Reciclaje

Fecha / /	Peso (Quintales)			Cantidad equivalente en dinero (Quetzales)				Crédito a cuenta por operación de pago electrónico			Donación a asociacion sin fin de lucro	
	Cartón	Papel	HDPE	Cartón	Papel	HDPE	Total	Numero de Documento	Fecha	Hora	No. Recibo por donación	Monto en (Quetzales)
Residuos sólidos reciclados												
TOTALES												

ANEXOS 2



Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

AREA DE CAMAREROS (SERVICIOS VARIOS) Hospital General Quetzaltenango.

Oficio A.C. 117-2,021

Quetzaltenango, 12 de abril de 2,021

A:
WALTER GEOVANNY GUILLÉN DE LEÓN
Estudiante
Carrera Administración de Empresas
Universidad Rafael Landívar
Quetzaltenango.

Respetable estudiante. Guillén de León:

Es un gusto saludarlo, esperando que se encuentre bien en la realización de sus actividades.

Por este medio se da respuesta a su solicitud sobre **“La cantidad de personal que laboraba en el área de Camareros (servicios varios), del IGSS Hospital General de Quetzaltenango durante el mes de agosto del año 2020”**. se contaba con una planilla de 102 personas distribuidas en diferentes áreas de este centro hospitalario.

Agradeciendo su atención y colaboración, me suscribo de usted.

Atentamente,


ANTONIO RENÉ MORALES
ENCARGADO DE
CAMAREROS
Sr. Antonio René Morales
Encargado de Camareros
IGSS Hospital General de Quetzaltenango



Lic. Julio César Méndez
ADMINISTRADOR "C"
IGSS HOSPITAL GENERAL DE QUETZALTENANGO

Vo.Bo. Lic. Julio César Méndez
Administrador "C"
IGSS Hospital General de Quetzaltenango

C.c. Archivo.

Universidad Rafael Landívar
Campus de Quetzaltenango
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Licenciatura en Administración de Empresas

Entrevista para el encargado del área

Por este medio se le solicita colabore para brindar información sobre Diseño organizacional del área de servicios varios de apoyo del hospital general del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. IGSS

Instrucciones: A continuación, se le realizarán una serie de cuestionamientos, los cuales deberá responder de acuerdo a su criterio. La información es estrictamente confidencial y con fines académicos.

Datos generales

¿Cuál es su grado de Escolaridad?

Primaria____Básico____Diversificado____Universitario____

¿Cuál es su Género?

Femenino____ Masculino_____

¿Cuál es su edad?

18-30 años____31-40 años____41-50 años____ 51 en adelante_____

Departamentalización

1 ¿A cuál departamento pertenece el puesto que usted desempeña?

2 ¿Mencione las áreas en que se divide u organiza el servicio al que pertenece su puesto de trabajo?

Línea de mando

3 ¿Cómo es la línea de comunicación con sus superiores?

4 ¿A quién reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro del área? Puede mencionar nombre y puesto de la persona o solo uno de los dos.

5 ¿Tiene usted como colaborador, identificada claramente la línea de autoridad o los niveles que hay y que responsabilidades tienen entre los puestos?

Tramo de control y Extensión de Límites

6 ¿Conoce usted cuántas personas trabajan en su área?

7 ¿A cada cuánto supervisan sus actividades?

8 ¿Cómo cree que es el número de colaboradores a su cargo?

Alto _____ Intermedio _____ Bajo _____

¿Por qué? _____

9 ¿Realizan actividades para interactuar con otros departamentos del instituto?

10 ¿La institución fomenta la comunicación interna con otros departamentos?

Centralización Descentralización

11 ¿Quién o quiénes toman las decisiones en su área?

12 ¿Se permite la participación de los colaboradores en toma de decisiones de problemas o mejoras dentro del área de trabajo?

Formalización

13 ¿Su puesto de trabajo tiene normas y procedimientos establecidos para el comportamiento de los colaboradores y la realización de sus tareas?

14 ¿De qué forma le dieron a conocer las normas y procedimientos?

15 ¿Cuentan con un manual de funciones que describa todas las tareas que se hacen actualmente detalladas para su realización?

Organigrama y Descriptor de Puestos

16 ¿Qué tipo de organigrama posee de la institución?

17 ¿Cuenta el instituto con un descriptor de puesto para su área?

18 ¿De qué manera el descriptor de puestos con el que cuenta su área es coherente a los fines de su puesto?

19 ¿Qué tareas ha realizado que no están descritas en el manual de descriptor de puesto?

Especialización de Trabajo

20 ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la institución?

1 a 3 años _____ 4 a 6 años _____ más de 7 años _____

Universidad Rafael Landívar
Campus de Quetzaltenango
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Licenciatura en Administración de Empresas

Encuesta para los colaboradores

Por este medio se le solicita colabore para brindar información sobre Diseño organizacional del área de servicios varios de apoyo del hospital general del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. IGSS

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas abiertas y cerradas, las cuales deberá responder de acuerdo a su criterio, por favor marcar con una X sobre la línea, en la respuesta que considere correcta y amplíe su respuesta donde se le solicita. La información es estrictamente confidencial y con fines académicos.

Información general

¿Cuál es su Grado de Escolaridad?

Primaria _____ Básico _____ Diversificado _____ Universitario _____

¿Cuál es su Género?

Femenino _____ Masculino _____

¿Cuál es su rango edad?

Entre 18-30 años _____ 31-40 años _____ 41-50 años _____ 51 en adelante _____

Departamentalización

1 ¿A cuál departamento pertenece el puesto que usted desempeña?

2 ¿Mencione las áreas en que se divide u organiza el servicio al que pertenece su puesto de trabajo?

Línea de mando

3 ¿Cómo es la línea de comunicación con sus superiores?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

4 ¿A quién reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro del área? Puede mencionar nombre y puesto de la persona o solo uno de los dos.

5 ¿Tiene usted como colaborador, identificada claramente la línea de autoridad o los niveles que hay y que responsabilidades tienen entre los puestos?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

Tramo de control y Extensión de Limites

6 ¿Conoce usted cuantas personas trabajan en su área?

SI _____ NO _____

¿Cuántas? _____

7 ¿A cada cuánto supervisan sus actividades?

8 ¿Realizan actividades para interactuar con otros departamentos del instituto?

SI _____ NO _____

¿Cuales? _____

9 ¿La institución fomenta la comunicación interna con otros departamentos?

SI _____ NO _____

¿De qué manera? _____

Centralización Descentralización

10 ¿Quién o quiénes toman las decisiones en su área?

11 ¿Se permite la participación a los colaboradores en toma de decisiones de problemas o mejoras dentro del área de trabajo?

SI _____ NO _____

Explique cómo _____

Formalización

12 ¿Su puesto de trabajo tiene normas y procedimientos establecidos para el manejo del comportamiento de los colaboradores y la realización de las tareas?

SÍ _____ NO _____

13 ¿De qué forma le dieron a conocer las normas y procedimientos?

14 ¿Cuentan con un manual de funciones que describa todas las tareas que se hacen actualmente detalladas para su realización?

SÍ _____ NO _____

Explique, por favor, ¿Cómo se guía para realizarlas?: _____

Organigrama y Descriptor de Puestos

15 ¿Conoce usted el organigrama de la institución?

SI _____ NO _____

16 ¿Cuenta el instituto con un descriptor de puesto para su área?

SI _____ NO _____

17 ¿El descriptor de puestos con el que cuenta su área es coherente a los fines de su puesto?

SI _____ NO _____

Porque _____

18 ¿Ha realizado otras tareas que no están descritas en el manual de descriptor de puesto?

SI _____ NO _____

Cuales _____

Especialización de Trabajo

19 ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la institución?

1 a 3 años _____ 4 a 6 años _____ más de 7 años _____

20 ¿Usted puede desempeñarse en todos los puestos que existen en su área?

Cuadro Operacionalización de variable

Variable	Objetivos	Indicadores	Preguntas Sujeto: Encargado de área
Diseño Organizacional	Verificar la forma de departamentalización que utilizan en el área de servicios varios de apoyo.	Departamentalización	1 ¿A cuál departamento pertenece el puesto que usted desempeña?
			2 ¿Mencione las áreas en que se divide u organiza el servicio al que pertenece su puesto de trabajo?
	Determinar la línea de mando de los colaboradores en los diferentes niveles de la organización.	Línea de mando	3 ¿Cómo es la línea de comunicación con sus superiores?
			4 ¿A quién reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro del área? Puede mencionar nombre y puesto de la persona o solo uno de los dos
			5 ¿Tiene usted como colaborador, identificada claramente la línea de autoridad o los niveles que hay y que responsabilidades tienen entre los puestos?
Diseño Organizacional	Establecer el tramo de control y la extensión de límites que maneja el jefe dentro del área de servicios varios de apoyo.	Tramo de Control y Extensión de límites	6 ¿Conoce usted cuantas personas trabajan en su área?
			7 ¿A cada cuánto supervisan sus actividades?
			8 ¿Cree que el número de colaboradores a su cargo es? Alto _____ Intermedio _____ Bajo _____ ¿Por qué? _____
			9 ¿Realizan actividades para interactuar con otros departamentos del instituto?
			10 ¿La institución fomenta la comunicación interna con otros departamentos?
Diseño Organizacional	Identificar los niveles de Centralización y descentralización en el área de trabajo	Centralización y Descentralización	11 ¿Quién o quiénes toman las decisiones en su área?
			12 ¿Se permite la participación de los colaboradores en toma de decisiones de problemas o mejoras dentro del área de trabajo?

Diseño Organizacional	Examinar la formalización de los puestos de trabajo en el área de servicios varios de apoyo	Formalización	13 ¿Su puesto de trabajo tiene normas y procedimientos establecidos para el comportamiento de los colaboradores y la realización de sus tareas?
			14 ¿De qué forma le dieron a conocer las normas y procedimientos?
			15 ¿Cuentan con un manual de funciones que describa todas las tareas que se hacen actualmente detalladas para su realización?
	Verificar la utilización del organigrama y los descriptores de puestos en el área de servicios varios de apoyo	Organigrama y Descriptor de Puesto	16 ¿Qué tipo de organigrama posee de la institución?
			17 ¿Cuenta el instituto con un descriptor de puesto para su área?
			18 ¿De qué manera el descriptor de puestos con el que cuenta su área es coherente a los fines de su puesto?
	Identificar la especialización en el trabajo dentro del área de servicios varios de apoyo.	Especialización del Trabajo	19 ¿Qué tareas ha realizado que no están descritas en el manual de descriptor de puesto?
20 ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la institución? 1 a 3 años _____ 4 a 6 años _____ más de 7 años _____			

Variable	Objetivos	Indicadores	Preguntas	Sujeto: Colaboradores de área
Diseño Organizacional	Verificar la forma de departamentalización que utilizan en el área de servicios varios de apoyo.	Departamentalización	1 ¿A cuál departamento pertenece el puesto que usted desempeña?	
			2 ¿Mencione las áreas en que se divide u organiza el servicio al que pertenece su puesto de trabajo?	
	Determinar la línea de mando de los colaboradores en los diferentes niveles de la organización.	Línea de mando	3 ¿Cómo es la línea de comunicación con sus superiores? Buena _____ Regular _____ Mala _____	
			4 ¿A quién reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro del área? Puede mencionar nombre y puesto de la persona o solo uno de los dos	
			5 ¿Tiene usted como colaborador, identificada claramente la línea de autoridad o los niveles que hay y que responsabilidades tienen entre los puestos? SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____	
Diseño Organizacional	Establecer el tramo de control y la extensión de límites que maneja el jefe dentro del área de servicios varios de apoyo.	Tramo de Control y Extensión de límites	6 ¿Conoce usted cuantas personas trabajan en su área? SI _____ NO _____ ¿Cuántas? _____	
			7 ¿A cada cuánto supervisan sus actividades?	
			8 ¿Realizan actividades para interactuar con otros departamentos del instituto? SI _____ NO _____ ¿Cuáles? _____	
			9 ¿La institución fomenta la comunicación interna con otros departamentos? SI _____ NO _____ ¿De qué manera? _____	
Diseño Organizacional	Identificar los niveles de Centralización y descentralización en el área de trabajo	Centralización y Descentralización	10 ¿Quién o quiénes toman las decisiones en su área?	
			11 ¿Se permite la participación a los colaboradores en toma de decisiones de problemas o mejoras dentro del área de trabajo? SI _____ NO _____ Explique cómo _____	

Diseño Organizacional	Examinar la formalización de los puestos de trabajo en el área de servicios varios de apoyo	Formalización	12 ¿Su puesto de trabajo tiene normas y procedimientos establecidos para el comportamiento de los colaboradores y la realización de sus tareas? SÍ _____ NO _____
			13 ¿De qué forma le dieron a conocer las normas y procedimientos?
			14 ¿Cuentan con un manual de funciones que describa todas las tareas que se hacen actualmente detalladas para su realización? SÍ ____ NO _____ Explique, por favor, ¿Cómo se guía para realizarlas?: _____
	Verificar la utilización del organigrama y los descriptores de puestos en el área de servicios varios de apoyo	Organigrama y Descriptor de Puesto	15 ¿Conoce usted el organigrama de la institución? SI _____ NO _____
			16 ¿Cuenta el instituto con un descriptor de puesto para su área? SI _____ NO _____
			17 ¿El descriptor de puestos con el que cuenta su área es coherente a los fines de su puesto? SI _____ NO _____ Porque _____
			18 ¿Ha realizado otras tareas que no están descritas en el manual de descriptor de puesto? SI _____ NO _____ Cuales _____
	Identificar la especialización en el trabajo dentro del área de servicios varios de apoyo.	Especialización del Trabajo	20 ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la institución? 1 a 3 años _____ 4 a 6 años _____ más de 7 años _____
			20 ¿Usted puede desempeñarse en todos los puestos que existen en su área?