

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

**“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SECCIÓN DE REGISTROS
MÉDICOS Y BIOESTADÍSTICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE
SEGURIDAD SOCIAL -IGSS-”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANA ELIZABETH PERDOMO ALVAREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2011

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO:	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Examinador:	Licda. Lorena Ileana Hernández García

Guatemala, 13 de julio de 2010

Licenciado
José Ronaldo Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Licenciado:

En atención a la designación que se me hizo, procedí a asesorar a la estudiante **Ana Elizabeth Perdomo Alvarez** en la elaboración de su tesis **"REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SECCIÓN DE REGISTROS MÉDICOS Y BIOESTADÍSTICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL -IGSS-"**. La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a conferírsele el título de Administradora de Empresas en el grado de Licenciada.

Sin más que agregar y agradeciendo la atención prestada a la presente, me suscribo de usted,

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Jaime René Ocampo Muralles
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 9,279



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

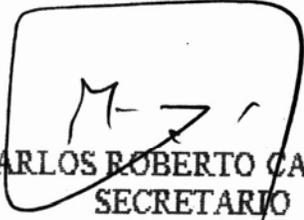
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECIOCHO DE FEBRERO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.1 del Acta 2-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de febrero de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 166-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SECCIÓN DE REGISTROS MÉDICOS Y BIOESTADÍSTICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL -IGSS-", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANA ELIZABETH PERDOMO ALVAREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

- A Dios:** Por acompañar cada día de mi vida y carrera universitaria, dándome la fortaleza y disciplina para culminarla con éxito.
- A mis padres:** Manuel e Irma, por su amor e incondicional apoyo en todo momento, animándome a seguir adelante y superarme, este logro es para ustedes.
- A mis hermanos:** Paolita, Luis, Any y Mateo por su ejemplo de superación y amor, mismo que trasciende las distancias.
- A mi familia:** Tíos, primos y sobrinos agradezco todo su cariño y apoyo.
- A mis amigos:** Cada uno forma parte de este logro, gracias por su apoyo, tienen un espacio en mi corazón.
- A mi asesor de Tesis:** Lic. Jaime Ocampo, por su tiempo brindado y apoyo en la elaboración de esta Tesis.

ÍNDICE

Página

Introducción	i
Capítulo I Marco Teórico	
1. Planeación	1
1.1 Tipos de planes	1
1.1.1 Propósito o Misión	1
1.1.2 Visión	1
1.1.3 Objetivos o Metas	1
1.1.4 Estrategias	1
1.1.5 Procedimientos	1
1.1.6 Presupuestos	1
1.2 Pasos de la planeación	2
1.2.1 Atención a las oportunidades	2
1.2.2 Establecimiento de objetivos	2
1.2.3 Desarrollo de premisas	2
1.2.4 Determinación de cursos de acción alternativos	2
1.2.5 Evaluación de cursos de acción alternativos	2
1.2.6 Selección de un curso de acción	2
1.2.7 Formulación de planes derivados	2
1.2.8 Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación	2
1.3 Eficiencia y eficacia	2
2. Organización	3
2.1 Estructura Organizacional	3
2.1.1 Clasificación	4
a) Por su ámbito	4
b) Por su contenido	4

c) Por su presentación	4
2.2 Tramo de Control	5
2.2.1 Tramos estrechos	6
2.2.2 Tramos amplios	6
2.3 Atribuciones	7
2.4 Funciones	7
2.5 Comunicación	7
2.5.1 Comunicación interna	8
a) Proceso de la comunicación interna	8
2.6 Delegación, descentralización y desconcentración de autoridad ...	8
2.7 Diagramación	9
2.8 Proceso Organizacional	10
2.9 Reorganización Administrativa	10
2.9.1 Procedimiento general de reorganización	11
2.10 Distribución del espacio en las áreas de trabajo	11
2.10.1 Ambiente físico	13

Capítulo II
Situación Actual de la Sección de Registros Médicos
y Bioestadística del IGSS

2.1 Generalidades	15
2.1.1 Antecedentes del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS	15
2.1.2 Reseña de la Sección de Registros Médicos y Bioestadística	16
a) Misión	17
b) Visión	17
c) Objetivos	18
2.1.3 Metodología de la Investigación	18
2.2. Planeación	19
2.2.1 Misión	19

2.2.2	Visión	22
2.2.3	Objetivos	24
2.2.4	Procedimientos	26
2.2.5	Planificación de actividades	31
2.2.6	Eficiencia y eficacia en la elaboración de informes estadísticos	37
2.3	Organización	38
2.3.1	Estructura organizacional	39
2.3.2	Atribuciones	43
2.3.3	Tramo de control	54
2.3.4	Comunicación interna	56
2.3.5	Autoridad	59

Capítulo III
Propuesta de Reorganización de la Sección de Registros Médicos y Bioestadística del IGSS

3.1	Planeación	63
3.1.1	Misión	63
3.1.2	Visión	64
3.1.3	Objetivos	64
3.1.4	Plan de Acción	64
3.1.5	Procedimientos	67
3.1.6	Planificación de actividades	72
3.2	Organización	74
3.2.1	Estructura organizacional.....	74
3.2.2	Atribuciones y funciones	76
3.2.3	Niveles organizacionales	76
3.2.4	Tramo de control	78
	Conclusiones	82

Recomendaciones	83
Bibliografía	84
Anexos	

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Página
1. Conocimiento de la Misión	20
2. Alcance la misión en todo el personal	21
3. Conocimiento de la visión	22
4. Alcance de la visión en todo el personal	23
5. Conocimiento del objetivo	24
6. Conocimiento de procedimientos	26
7. Procedimientos de trabajo por escrito	27
8. Actualización de procedimientos de trabajo	29
9. Planificación de actividades	31
10. Planificación de actividades con superior	33
11. Metodología planificación de actividades	34
12. Intervención en planificación de actividades	35
13. Participación en planificación de actividades	36
14. Existencia de organigrama	39
15. Organigrama de puestos y plazas actual	41
16. Conocimiento de puestos	42
17. Atribuciones y funciones, contribución de éstas a objetivos institucionales	43
18. Atribuciones por escrito	45
19. Atribuciones y funciones	47

20. Guía u orientación para realizar funciones	49
21. Funciones por escrito	51
22. Explicación a nuevas tareas	53
23. Eficacia de la comunicación verbal	56
24. Transmisión de comunicación escrita	58
25. Autoridad sobre empleados de la Sección	59
26. Delegación de autoridad	60
27. Duplicidad de mando	61

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Página
1. Clasificación del censo	18
2. Plan de Acción	66
3. Planificación de Actividades	73
4. Proceso de Inducción Interna	76
5. Pizarra de Actividades y responsables	77
6. Materiales para remodelación física	80
7. Costo total de propuesta	81

ÍNDICE DE ANEXOS

1. MÓDULO I

Aspectos importantes que debes conocer de la Sección de Registros Médicos y Bioestadística del IGSS

2. MÓDULO II

Retroalimentación (misión, visión y objetivos)
Sección de Registros Médicos y Bioestadística del IGSS

3. DESCRIPCIONES TÉCNICAS DE PUESTOS

4. PLANO DE SITUACIÓN FÍSICA ACTUAL

5. PLANO PROPUESTA DE REMODELACIÓN ÁREA FÍSICA

INTRODUCCIÓN

Un análisis de la historia de la humanidad nos confirma que una de las características más importantes y que la distinguen de los demás seres, es la capacidad del hombre de cambiar y buscar el progreso, tomando decisiones e iniciativas que definen su rumbo.

De igual manera ocurre con las organizaciones, éstas deben introducir cambios que le aseguren el logro de sus metas, a medida que el contexto interno y externo también expresan, sus cambios.

La accesibilidad a información, los modernos métodos de comunicación que han acercado a las naciones, la globalización y la competitividad son, entre otros, factores que han influido en las organizaciones y en los requerimientos de su personal. Por otro lado, la estructura administrativa de una organización representa los cimientos sobre los que se erige y funciona la misma, por lo que una reorganización adecuada de los recursos humanos y físicos permitirá alcanzar los objetivos organizacionales.

El presente trabajo de Tesis fue desarrollado en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, específicamente en la Sección de Registros Médicos y Bioestadística durante el periodo comprendido de julio a noviembre de 2,008 y está compuesto por tres capítulos, el primero de ellos abarca el Marco Teórico, el cual contiene un análisis bibliográfico de autores seleccionados con el objetivo de brindar los conceptos e información necesaria a tomar en cuenta para el análisis de la situación actual y propuesta de solución para la unidad objeto de estudio.

En el segundo capítulo se presenta la situación actual mediante un diagnóstico realizado a ambos niveles administrativos que conforman la Sección analizada, a través del cual se elabora un análisis comparativo.

Seguidamente, en el tercer capítulo se encuentra la propuesta de reorganización planteada de acuerdo a los resultados obtenidos en el segundo capítulo, está compuesto por el Plan de Acción a seguir, Descripciones de Puestos, propuesta de planos para mejora física, entre otros aspectos de gran relevancia, los cuales lograrán brindar a la Sección una mejora considerable, al tomar en cuenta las deficiencias que actualmente presenta.

Por último, se consignan las conclusiones y recomendaciones correspondientes en base a los problemas encontrados en el diagnóstico elaborado y la propuesta de solución planteada, respectivamente; seguidas por la bibliografía consultada y los anexos como complemento importante de la información proporcionada en los capítulos anteriormente mencionados.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Planeación

“Es el procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.” (4:122).

1.1 Tipos de planes

1.1.1 “Propósito o Misión: en ella se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

1.1.2 Visión: define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

1.1.3 Objetivos o Metas: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, integración de personal, la dirección y el control.

1.1.4 Estrategias: son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

1.1.5 Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

1.1.6 Presupuestos: son la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos.” (4:129).

1.2 Pasos de la planeación

1.2.1 “Atención a las oportunidades: a la luz del mercado, competencia, deseos de los clientes, fortalezas y debilidades.

1.2.2 Establecimiento de objetivos: dónde quisiéramos estar y qué deseamos hacer y cuándo.

1.2.3 Desarrollo de premisas: en qué condiciones (internas o externas) operarán nuestros planes.

1.2.4 Determinación de cursos de acción alternativos: cuáles son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de nuestros objetivos.

1.2.5 Evaluación de cursos de acción alternativos: qué alternativa nos ofrece mayores posibilidades de cumplir nuestras metas.

1.2.6 Selección de un curso de acción.

1.2.7 Formulación de planes derivados: como por ejemplo si es una compra, contratación de personal o desarrollo.

1.2.8 Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación: volumen de precio, gastos de operación e inversión en bienes.” (4:131)

La información anteriormente presentada será de utilidad para la investigación. En cuanto a la planeación, se logrará corroborar la existencia de la misión o propósitos, visión, objetivos o metas, estrategias y procedimientos respectivos en la unidad objeto de estudio. Por otro lado, servirá de apoyo para establecer una guía de aplicación de los pasos que conlleva una planeación adecuada, tomando en cuenta cada uno de ellos.

1.3 Eficiencia y eficacia

“Eficiencia es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Así pues, se entiende que la eficiencia se da cuando

se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo; en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo.

Es importante reconocer la diferencia que existe entre ambas definiciones, esto determinará el correcto análisis que se realice en relación a su aplicación y desenvolvimiento en la Sección objeto de estudio.

2. Organización

“El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.” (4:351)

El presente trabajo de tesis está basado en el área de organización, misma que será evaluada mediante la teoría expuesta, la cual servirá para el análisis e interpretación de la situación actual de la unidad objeto de estudio.

2.1 Estructura Organizacional

“La definición de una estructura orgánica acorde con el objeto y las necesidades de funcionamiento de una organización es un requisito indispensable para que ésta opere dentro de un rango de actuación que le permita generar productos, servicios o ambos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes. Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más

sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

2.1.1 Clasificación

a) Por su ámbito:

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

b) Por su contenido:

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.
- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

c) Por su presentación:

- **Verticales:** presentan 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 generalizado en la administración.

- **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 ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- **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.
- **De bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

Una vez aprobados los organigramas, se registran y resguardan mediante mecanismos de información para su consecuente difusión e implantación con la participación de las unidades administrativas que intervienen.” (3:97)

Los organigramas sirven de asistencia y orientación al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas por lo que la información proporcionada anteriormente será de utilidad para identificar, y en su ausencia, elaborar la estructura orgánica de la unidad de análisis, al tomar en cuenta los parámetros y recomendaciones pertinentes según las relaciones de autoridad y responsabilidad.

2.2 Tramo de Control

“Se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles y gerentes que una organización posee.

A medida que más grande sea este tramo de control, más eficaz será la organización, en términos de costos. No obstante, se puede encontrar que en ciertos aspectos un tramo de control demasiado amplio afecta el desempeño de los trabajadores, esto porque los supervisores no poseen tiempo para brindar el liderazgo y la ayuda que se requieren.

2.2.1 Tramos estrechos

(dedicación de mucho tiempo a los subordinados, asociados con:

- Escasa o nula capacitación
- Delegación de autoridad inadecuada o poco clara
- Planes poco claros
- Objetivos y normas no verificables
- Uso de técnicas de comunicación deficientes o inapropiadas
- Reuniones ineficientes
- Administradores incompetentes y no capacitados
- Tareas complejas

2.2.2 Tramos amplios

(dedicación de poco tiempo a los subordinados, asociados con:

- Capacitación completa de los empleados
- Delegación clara para emprender tareas bien definidas
- Planes bien definidos
- Objetivos verificables usados como normas
- Uso de técnicas apropiadas, como estructura organizacional adecuada, comunicación escrita y verbal
- Reuniones eficaces
- Administradores competentes y capacitados
- Tareas sencillas. "(4:249).

Con la información anteriormente expuesta, se logrará determinar si el tramo de control existente en la unidad de análisis es el correcto debido a que es importante identificar si éste, ya sea amplio o estrecho, es el adecuado para las actividades que ésta realiza al utilizar los factores que determinan su eficacia.

2.3 Atribuciones

“Es la descripción breve, en términos generales y con algún grado de importancia, de las tareas o labores que son características de cada puesto de trabajo. Éstas pueden ser específicas, generales, especiales, diarias semanales, mensuales, anuales, etcétera” (4:254).

2.4 Funciones

“Conjunto de tareas realizadas por una persona que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica. Básicamente conforman la realización de las atribuciones de un puesto de trabajo” (4:254).

El conocimiento de la diferencia entre atribución y función será de utilidad en el análisis de la situación actual de la unidad objeto de estudio así como su identificación y posterior propuesta en relación a ambas definiciones.

2.5 Comunicación

“Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas, es decir, la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Ésta une a las personas a partir de sentimientos y conocimiento.” (4:588)

2.5.1 Comunicación interna

“Busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados y que los empleados se conozcan entre sí para toda organización administrativa. El mayor número de conflictos que surgen en una organización, se deben a la falta de comunicación existente entre los diferentes niveles jerárquicos.

a) Proceso de la comunicación interna

- **Emisor:** es quien recibe el proceso de la comunicación, quien da a conocer el mensaje y lo emite.
- **Mensaje:** es la idea que el emisor transmite al receptor.
- **Canal:** medio por el cual se transmite el mensaje,
- **Receptor:** es quien recibe el mensaje y a su vez cierra el proceso de comunicación mediante la recepción y aceptación del mismo.
- **Retroalimentación:** este proceso se lleva a cabo cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor.” (4:591)

Toda buena organización debe basarse en la fluida y libre comunicación entre sus empleados por lo que la información anteriormente expuesta será de utilidad para identificar la correcta aplicación de ésta en la unidad de análisis así como el adecuado proceso de la misma.

2.6 Delegación, descentralización y desconcentración de autoridad

“En cuanto a la delegación de autoridad, se define como el acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para que tome decisiones, emita instrucciones y haga que se cumplan. La administración descentralizada delega en mayor grado la facultad de decidir y en los niveles superiores conserva sólo los

controles necesarios. Por el contrario, en la administración centralizada se delega poco y conserva el máximo control en los niveles de decisión.

La desconcentración constituye un modo de organización administrativa por el cual se transfieren funciones de reejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad técnico-administrativa y en un ámbito territorial determinado, mientras los órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control, con la misma relación jerárquica” (3:273).

La información proporcionada en el apartado anterior permitirá constatar el grado de delegación de autoridad que existe en el cumplimiento de las tareas y si el proceso de delegación es aplicado de la manera correcta al tomar en cuenta la descentralización y/o desconcentración que pueda presentarse en la unidad de análisis.

2.7 Diagramación

“Es la representación gráfica de todo tipo de hechos, situaciones, movimientos y documentos por medio de una simbología que permite clarificar la interacción y la relación que existe entre éstos y las unidades administrativas que conforman una estructura organizacional” (3:212).

Los diagramas de flujo ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de éste; como su nombre lo indica representan el flujo de información de un procedimiento debido a que permiten la visualización de las actividades innecesarias y verifican si la distribución del trabajo es equilibrada, esta información servirá de apoyo para la evaluación correspondiente en la unidad de análisis.

2.8 Proceso Organizacional

El proceso de organización consta de los siguientes 6 pasos:

1. "Establecimiento de los objetivos de la empresa.
2. Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.
4. Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.
5. Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
6. Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información" (4:261).

Para la realización de la investigación se tomó como guía principal y metodología, el proceso de organización presentado por los autores (Harold Koontz y Heinz Weihrich), en sus 6 pasos, debido a que permitió la evaluación, establecimiento y agrupación de objetivos, actividades y planes de apoyo en beneficio de la unidad de análisis.

2.9 Reorganización Administrativa

"Proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

2.9.1 Procedimiento general de reorganización

Éste debe estar basado en un proyecto de estudio, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Metodología: contiene los aspectos de planeación, instrumentación, análisis de la información, implantación y seguimiento y evaluación.
- Mecanismos de estudio: decisión del órgano al que se asignará el estudio de reorganización dentro de la empresa.
- Instrumentos técnicos de apoyo: dentro las técnicas idóneas para coadyuvar en la preparación de un cambio en la organización se pueden mencionar: organigramas, diagramas de flujo, cuadros estadísticos, estudios de mercado, diagramas de distribución del espacio, análisis y evaluación de puestos, estudios del entorno, tablas de decisiones, manuales de organización y procedimientos y otros manuales de apoyo.”
(3:264)

La reestructuración adecuada de los recursos humanos y físicos, permite alcanzar los objetivos de las organizaciones. Es por esto que la información anteriormente expuesta permitirá identificar las condiciones que influyen en la decisión de afrontar un proceso de Reorganización. La teoría presentada es valiosa ya que concederá la comprensión adecuada de la forma en la que incide la decisión de reorganizarse en el desempeño de la unidad a analizar.

2.10 Distribución del espacio en las áreas de trabajo

“La expresión *distribución del espacio* se refiere a la disposición física tanto de los puestos de trabajo como de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para atender y servir al personal y a los clientes.

La experiencia y el estudio en materia de distribución por parte de especialistas han permitido el desarrollo de una serie de guías para obtener una distribución eficaz y alcanzar los objetivos organizacionales, sobresalen los siguientes:

- Concentrar al personal en amplios locales de trabajo, con divisiones o sin ellas, una buena iluminación, ventilación, comunicación y adaptabilidad al cambio.
- Evitar superficies donde trabaje un número excesivo de personas, pues ello se traduce en fuente de desorden, ruido y distracción que atentan contra el bienestar y la eficiencia.
- Cuando se necesita aislar algunos puestos, sin renunciar por ello a las ventajas que derivan de un local común, suelen utilizarse separaciones móviles e intercambiables.
- El trabajo tiene que fluir siempre hacia delante, formando en lo posible una línea recta, por lo que han de evitarse las idas y vueltas, los cruces y el movimiento innecesario de papeles.
- La colocación del escritorio con o sin equipo de cómputo, así como la silla o sillón para un puesto de trabajo, debe hacerse tomando en cuenta el movimiento de la persona, aún si ésta permanece de pie.
- Los escritorios deben tener un estilo uniforme y dimensiones acordes con las necesidades del trabajo. Esto da flexibilidad a los cambios, mejora la apariencia y promueve un sentimiento de igualdad entre el personal.
- Los archiveros y otros gabinetes que se encuentren en la zona de trabajo, deben tener una altura uniforme para mejorar la apariencia general.
- Las unidades centrales de servicio como el archivo, pool secretarial y fotocopiado, entre otras, deben ubicarse cerca de las unidades que requieran sus servicios.
- Al personal cuyo trabajo requiere máxima concentración, se le debe situar dentro de divisiones parciales o completas.

- Deben instalarse suficientes contactos eléctricos de piso para equipo y oficinas, con el fin de evitar tropiezos con cordones que cuelguen del techo o insertos en las paredes.
- Debe disponerse de un lugar destinado a bodega o almacén de utensilios para el aseo, papelería y suministros, o para mobiliario y equipo.
- Los pasillos deben ser lo suficientemente anchos para permitir el libre tránsito y evitar molestias o interferencias en las labores.
- La organización debe transmitir una imagen de orden y confianza.” (3:127)

2.10.1 Ambiente físico

“Bien reconocido es que la productividad se reduce debido, entre otras cosas, a una iluminación incorrecta, coloración inapropiada, ruidos excesivos, temperatura inadecuada, etcétera. Por lo anterior, se presentan algunos requisitos que deben cumplirse para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por factores ambientales:

- *Iluminación:* Experimentalmente se han demostrado variaciones en el rendimiento al modificar, dentro de ciertos límites, la intensidad luminosa. En principio se aconseja la luz difusa con preferencia a la iluminación directa, para evitar contrastes entre las zonas de sombra y las iluminadas con intensidad.
- *Color de las áreas:* Son conocidos de sobra los efectos psicológicos que produce el color, dependiendo de éste, es la reacción que se tendrá en un ambiente de trabajo por lo que es importante tomar en cuenta el mismo.
- *Temperatura ambiente:* Los márgenes más recomendables para desarrollar actividades administrativas suelen establecerse entre 18 y 22 grados centígrados.
- *Insonorización:* El problema del ruido adquiere mayor importancia cuando el trabajo se desarrolla en locales comunes, y se agrava si se utilizan

concentraciones de equipos, como es el caso de grupos secretariales u otros servicios semejantes. Entre las medidas que evitan la propagación del ruido se encuentran la instalación de vibradores en lugar de timbres de llamada y teléfonos; rodamientos silenciosos; topes de amortiguación en archivadores; topes y tacos de goma en las patas de los muebles, etc.

- *Mobiliario de trabajo:* La gran variedad de mobiliario de oficina existente en el mercado y la renovación continua de modelos obligan a destacar sólo diseños de uso generalizado.” (3:161)

Para que las actividades se realicen de la mejor manera posible, es fundamental contar con un espacio adecuado y correctamente distribuido, es por ello que las indicaciones y aspectos relacionados a este tema serán de ayuda en la elaboración de la investigación, ya que aportarán información importante que usualmente es ignorada y no tomada en cuenta para el desenvolvimiento adecuado de las labores en una organización como lo es el espacio, iluminación, color, sonido y mobiliario y equipo idóneo para cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE REGISTROS MÉDICOS Y
BIOESTADÍSTICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD
SOCIAL -IGSS-

2.1 Generalidades

El presente capítulo está dividido en tres apartados, inicia con los antecedentes del Instituto, continúa con una breve reseña de la Sección de Registros Médicos y Bioestadística y culmina con el análisis de la situación actual en la que se encuentra dicha Sección.

2.1.1 Antecedentes del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-

En Guatemala, como una consecuencia de la Segunda Guerra Mundial y la difusión de ideas democráticas propagadas por los países aliados, se derrocó al gobierno interino del General Ponce Vaides, quien había tomado el poder después de una dictadura de 14 años por el General Jorge Ubico, y se eligió un Gobierno democrático, bajo la presidencia del Dr. Juan José Arévalo Bermejo.

El Gobierno de Guatemala de aquella época gestionó la venida al país, de dos técnicos en materia de Seguridad Social. Ellos fueron el Lic. Oscar Barahona Streber (costarricense) y el Actuario Walter Dittel (chileno), quienes hicieron un estudio de las condiciones económicas, geográficas, étnicas y culturales de Guatemala. El resultado de este estudio lo publicaron en un libro titulado "Bases de la Seguridad Social en Guatemala".

Al promulgarse la Constitución de la República de aquel entonces, el pueblo de Guatemala, encontró entre las Garantías Sociales en el Artículo 63, el siguiente texto: "SE ESTABLECE EL SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO". La Ley regulará

sus alcances, extensión y la forma en que debe de ser puesto en vigor. El 30 de octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto número 295, "LA LEY ORGANICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL". Se crea así "Una Institución autónoma, de derecho público de personería jurídica y con propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima" (9:3).

Se crea así un régimen nacional, unitario y obligatorio; esto significa que debe cubrir todo el territorio de la República, debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias; los patronos y trabajadores de acuerdo con la Ley, deben de estar inscritos como contribuyentes, no pueden evadir esta obligación, pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

La Constitución Política de la República de Guatemala, promulgada el 31 de Mayo de 1985, dice en el artículo 100: "Seguridad Social. El Estado reconoce y garantiza el derecho de la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación". (9:12)

2.1.2 Reseña de la Sección de Registros Médicos y Bioestadística

La Sección de Registros Médicos y Bioestadística tiene por finalidad programar, organizar, controlar y custodiar el expediente médico y con base en éste, recolectar los datos estadísticos médico-administrativos que se necesiten para la mejor atención médica de los afiliados, para el desarrollo de los programas de Seguridad Social y para la investigación del estado de salud de la población. Dentro de las actividades por las que la Sección debe velar, se encuentran:

- a) “Organizar con base en programación, el trabajo de registros médicos y admisión de las unidades médicas.
- b) Capacitar al personal necesario para funcionamiento de la Sección y para atender las actividades de Registros Médicos y admisión de las unidades médicas.
- c) Formular, revisar, ordenar y actualizar la papelería que integra el expediente médico.
- d) Dictaminar sobre todo asunto relacionado con registros médicos del Instituto.
- e) Elaborar, integrar y clasificar los informes conteniendo índices de enfermos, enfermedades, incapacidades permanentes, defunciones, operaciones y servicios de las unidades médicas del Instituto, para su presentación a autoridades del mismo cuando así sea requerido.
- f) Coadyuvar a la obtención de los datos técnicos y de la información que necesite el Instituto, en coordinación con el Departamento Actuarial y Estadístico para producir la estadística médica, y
- g) Otras actividades propias de la Sección.” (10:68)

a) Misión

“Que las Unidades Médicas del Instituto del área Metropolitana y Departamental cuenten con personal debidamente capacitado en el manejo del expediente médico y calificación de derechos en base a la reglamentación vigente Institucional.”

b) Visión

“Lograr la unificación a nivel nacional de los criterios para la calificación de derechos, en base a los Acuerdos vigentes, para así prestar un servicio ágil y eficiente a los pacientes que soliciten sus servicios.”

c) Objetivos

- “Todo el personal de Registros Médicos de cada una de las Unidades del instituto a nivel nacional, se encuentren capacitados para el manejo del expediente médico y calificación de derechos según la normativa vigente.
- Depurar y ordenar los archivos de las Unidades Médico Asistenciales a nivel nacional.
- Agilizar la atención médica de los afiliados y sus beneficiarios, al contar con archivos ordenados.
- Capacitación constante a todo el personal de Registros Médicos de todas las unidades médico asistenciales.”

2.1.3 Metodología de la Investigación

Para el presente trabajo de tesis se realizó un análisis comparativo entre los resultados obtenidos del personal Administrativo (12 personas) y el personal Operativo (28 personas), lo cual hace un total de 40 empleados; esto debido a ciertos problemas y diferencias que existen entre los dos niveles administrativos mencionados. El censo se puede observar desglosada en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Clasificación del censo

Descripción por nivel	No. de personas	Porcentaje
Nivel Administrativo	12	30
Nivel Operativo	28	70
Totales	40	100

Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Se escogió el libro “Administración: Una Perspectiva Global” de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich como guía para realizar la presente investigación debido a que contiene dos apartados ampliamente detallados en las etapas tanto de planeación como de organización, ya que si bien, el tema tratado es parte de la fase organización, fue necesario establecer la misión, visión y objetivos

contenidos en la etapa planeación, para redefinir las funciones y así elaborar la reorganización pertinente.

Para la realización de la investigación se tomó como guía principal el Proceso Organizacional presentado por Koontz y Weihrich en sus 6 pasos, debido a que permitió la evaluación, establecimiento y agrupación de objetivos, actividades y planes de apoyo en beneficio de la unidad de análisis. Por último, la información proporcionada permitió constatar el grado de delegación de autoridad que existe en el cumplimiento de las tareas, si el proceso de delegación es aplicado de la manera correcta y si se efectúan las actitudes personales en cuanto a este tema.

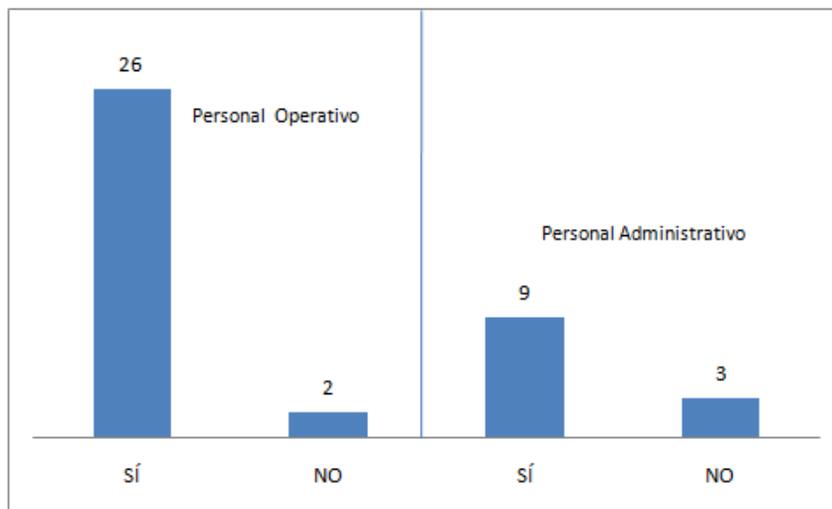
2.2. Planeación

La planeación es la base de toda organización, por lo que fue importante analizar sus componentes para la resolución de dificultades y determinación de cursos de acción.

2.2.1 Misión

En cuanto a la misión, se recopiló la siguiente información:

Gráfica 1
Conocimiento de la misión
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–

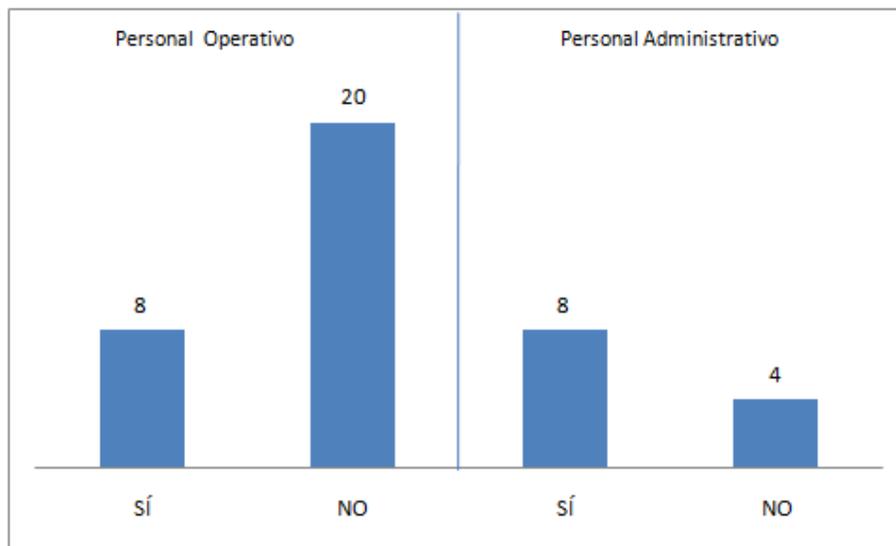


Fuente: Elaboración propia. Año 2009.

Tres empleados que conforman el nivel administrativo y únicamente dos del nivel operativo aducen no conocer la misión debido a que desde su elaboración (2 años atrás), no ha sido comunicada a ellos. Se ha asumido, por parte de los directivos, que están enterados de la existencia de la misma y no ha sido comunicada formalmente.

Tanto el personal administrativo como el operativo respondió en un alto porcentaje que sí conocen la misión de la Sección; sin embargo, al cuestionar “Cuál es?” dentro de la misma pregunta de la encuesta, no hubo ni una sola coincidencia en cuanto a la definición de la misma, lo cual denota una falta de identificación con ésta. De esta cuenta, el personal no está en capacidad de cumplir los objetivos de la Sección.

Gráfica 2
Alcance (observar) de la Misión en todo el personal
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

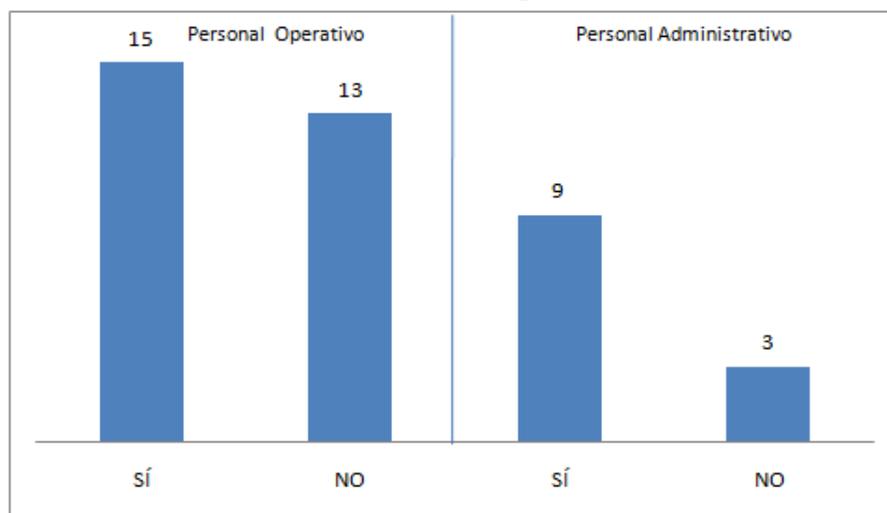
Como se puede observar en la gráfica anterior, el personal del nivel operativo manifestó en mayor número, no tener al alcance (observar) la misión de la Sección, ésta no les ha sido comunicada formalmente lo cual los coloca en una posición de desorientación y no les permite alcanzar los objetivos institucionales.

De acuerdo a la definición de misión que se encuentra en la reseña de la Sección, se considera que ésta no ha sido actualizada ya que la Sección también es la encargada de formular y elaborar los informes médicos hacia Junta Directiva, actividad que no ha sido incluida en la misma. Es de suma importancia comunicar este importante aspecto al personal del Instituto en general, a través de una misión que contenga dicha información.

2.2.2 Visión

Dentro de los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas en la Sección, se tiene la siguiente información:

Gráfica 3
Conocimiento de la visión
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-



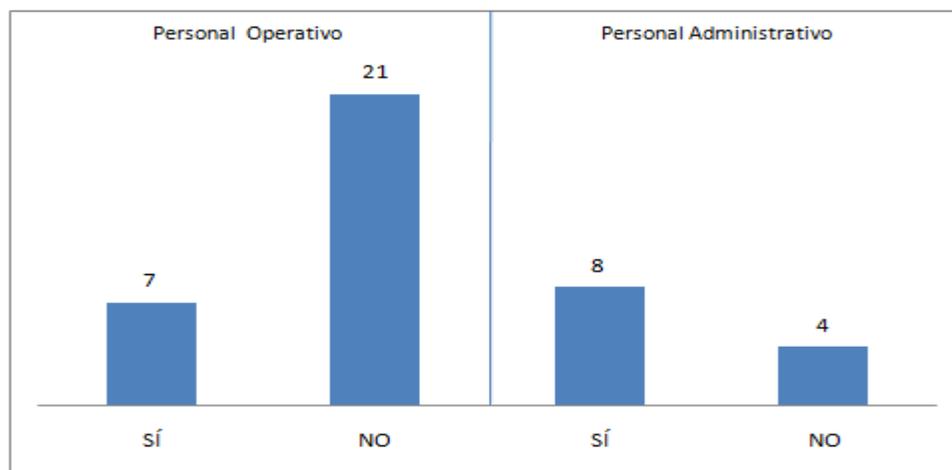
Fuente: elaboración propia. Año 2009.

No obstante haber sido elaborada 2 años atrás, 3 empleados del nivel administrativo y 13 del nivel operativo comentaron que ésta no ha sido comunicada a ellos en forma clara y formal, por lo que no le han dado la importancia necesaria en sus actividades.

Se observa que un alto porcentaje de ambos niveles argumentó conocer la visión de la Sección; sin embargo, tal como sucedió con la misión de la misma, al responder a la pregunta ¿Cuál es? dentro de la encuesta, no hubo coincidencia en cada respuesta lo cual denota una falta de identificación con ésta, esto impide el cumplimiento de objetivos y falta de interés en mejorar las condiciones generales de la Sección.

Adicional a esto, se pudo observar en las encuestas realizadas, que su idea de visión es, en muchos casos, exacta a la que poseen de misión, esta característica se observó mayormente en las respuestas de los empleados del nivel operativo, lo cual provoca confusión en cuanto hacia dónde se dirigen y qué metas deben cumplir para el correcto desenvolvimiento de la Sección.

Gráfica 4
Alcance (observar) de la visión en todo el personal
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Cuatro empleados que conforman el nivel administrativo y 21 empleados del nivel operativo, declararon que la visión no se encuentra al alcance (observar) de todo el personal, debido a la falta de comunicación de ésta por parte de los directivos de la Sección. Fue elaborada hace 2 años, sin embargo, no ha sido transmitida al personal de la misma.

Se observa una diferencia muy grande en cuanto a criterios e información obtenida en los dos niveles, debido a que ambos deberían estar notificados sobre este tema para evitar confusiones y falta de proactividad por parte del nivel mayormente afectado, que es el operativo.

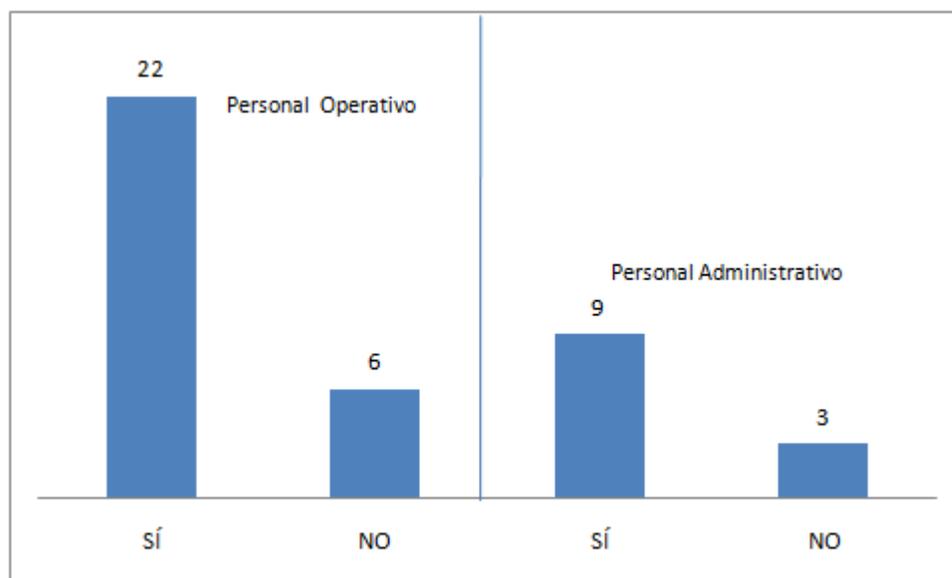
Se consultó con Directivos sobre la existencia de la visión dentro de la Sección y se corroboró que fue elaborada, al igual que la misión, hace 2 años.

Al observar la visión que la Sección actualmente posee, se considera un poco confusa, no tiene relación con la misión que está planteada, razón por la cual probablemente los empleados de la misma no se encuentran identificados con ella y consideran que la misión y visión son la misma, en especial, el personal del nivel operativo.

2.2.3 Objetivos

La respuesta obtenida en las encuestas realizadas en la Sección de Registros Médicos y Bioestadística en cuanto a este tema, es la siguiente:

Gráfica 5
Conocimiento de objetivos
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Al igual que con la misión y la visión de la Sección, se obtuvo un comportamiento de respuesta parecido en cuanto al motivo por el cual el personal de ambos niveles, no conoce el objetivo de la misma. No obstante de contar con éste desde hace 2 años, el personal no lo conoce y presentó una definición parecida a la de misión y visión.

Desde el inicio del estudio se pensó hacer una comparación de análisis entre ambos niveles ya que probablemente el problema se encuentre en la falta de importancia que se le da al nivel operativo en todos los ámbitos, siendo éste el que le da vida y forma a la Sección. Los empleados de este nivel se encuentran desinteresados en varios aspectos de sus actividades y probablemente una parte de este desinterés se deba a que no se encuentran, como se ha mencionado, identificados con su departamento.

Cabe mencionar que el personal administrativo, también obtuvo equivocaciones y aunque aduzcan que conocen estos tres importantes temas, no tienen coincidencias en sus respuestas por lo que la desorientación es general, lo cual no les permite identificarse con la Sección así como cumplir los objetivos institucionales.

Los cuatro objetivos con los que la Sección ya cuenta, no se acercan en lo mínimo a las respuestas que el personal tanto administrativo como operativo brindó en sus encuestas, esto denota una falta de identificación de los empleados con tan importante tema.

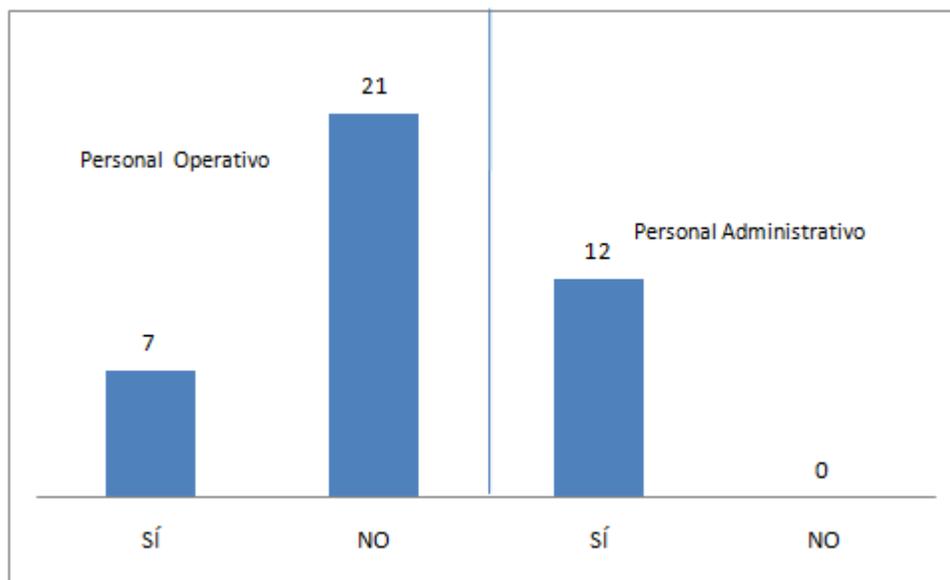
Se logró identificar, además, que los objetivos no han sido actualizados, ya que no se menciona en ellos, importantes rasgos en cuanto a las actividades que la Sección realiza.

2.2.4 Procedimientos

a) Conocimiento de procedimientos

Dentro de esta sección, se lleva a cabo el análisis de respuestas obtenidas por parte del personal en cuanto a los procedimientos que éstos poseen, los resultados son los siguientes:

Gráfica 6
Conocimiento de procedimientos
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

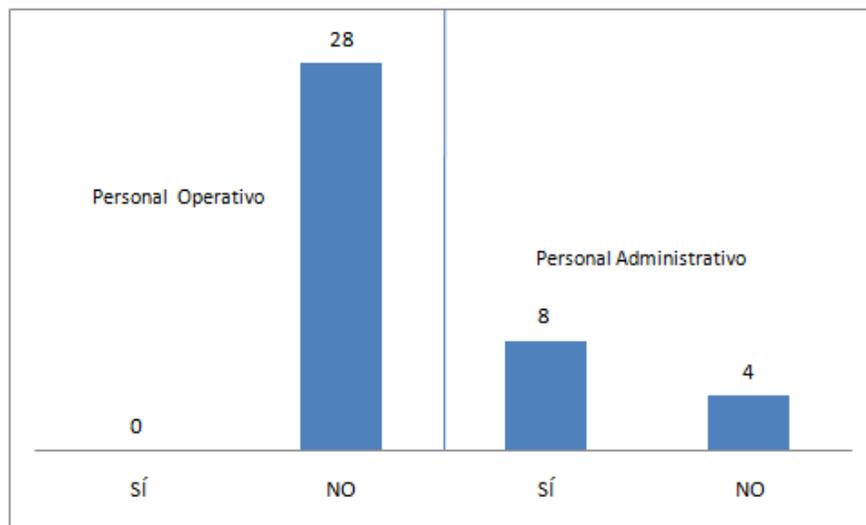
Como se puede observar en la gráfica anterior, el total de empleados que conforman el nivel administrativo mencionó conocer los procedimientos necesarios a realizar en su puesto, adujeron que al momento de ser contratados, fueron instruidos en cuanto a los procedimientos necesarios a seguir por lo que las actividades las realizan de una manera fácil.

Veintiún empleados del personal operativo, argumentó no conocer los procedimientos a realizar en su puesto, esto debido a que al momento de su llegada a la Sección, no le fueron indicadas sus tareas y procedimientos de manera formal, incluso, algunos comentaron que cuando tomaron posesión de su puesto, la persona anterior ya tenía días de haberse retirado, y averiguando con compañeros de trabajo, fueron descifrando poco a poco las actividades y procedimientos a seguir en cada una de dichas tareas, esta problemática no les permite perseguir un fin mediante el seguimiento de los procedimientos que cada puesto de trabajo contiene y los coloca en una posición de desventaja para eficientizar el desenvolvimiento de sus actividades.

b) Procedimientos de trabajo por escrito

A continuación se presentan los resultados en relación a la existencia de procedimientos por escrito dentro de la Sección:

**Gráfica 7
Procedimientos de trabajo por escrito
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-**



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

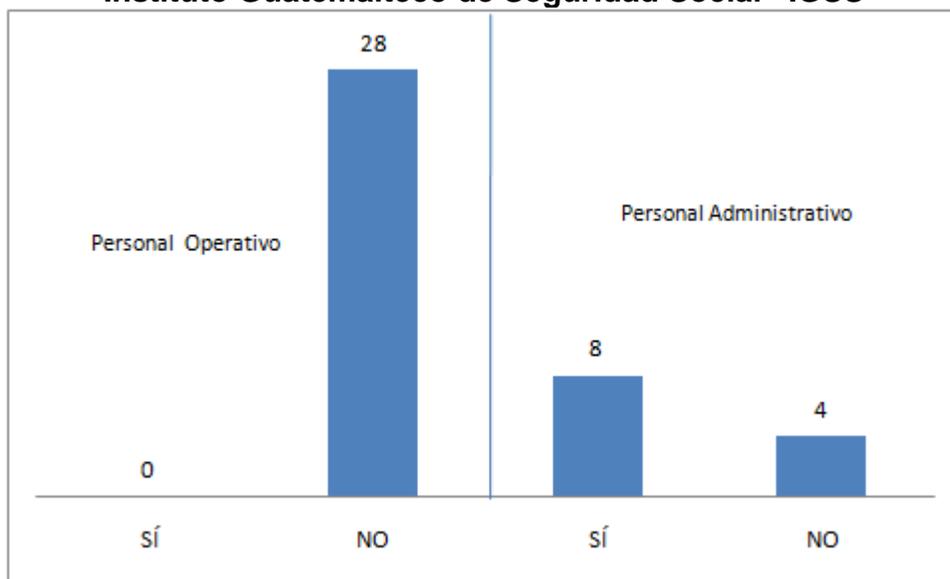
Como se puede observar en la gráfica anterior, los empleados del nivel administrativo que respondieron negativamente a la interrogante, comentaron que no tienen conocimiento de que éstos existan de esta forma, al momento de tomar posesión de su puesto de trabajo. Por otro lado, la totalidad del personal operativo argumentó que cuando ingresó a la Institución, no le fue informada la existencia de éstos, por lo tanto, ningún empleado de este nivel administrativo ha recibido los procedimientos correspondientes a su puesto, por escrito.

Se pudo constatar que los procedimientos para cada puesto de trabajo dentro de la Sección sí se encuentran por escrito por lo que es indudable la falta de información que el nivel operativo presenta, ya que éstos son importantes para el correcto desenvolvimiento de las actividades cotidianas, debido a que evitan errores, confusiones y demoras en las mismas.

c) Actualización de procedimientos de trabajo

Los procedimientos en un puesto de trabajo, con el paso del tiempo, y debido a condiciones internas y externas, cambian en ciertas características, por lo que es de vital importancia actualizarlos para que éstos sean útiles y eficaces en el desenvolvimiento de las actividades, a continuación los resultados de la investigación realizada:

Gráfica 8
Actualización de procedimientos de trabajo
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

De acuerdo a la información presentada, el personal del nivel administrativo declaró que aunque sí se les ha requerido su consentimiento y apoyo para que los procedimientos de su puesto de trabajo puedan ser actualizados, no han estado interesados, debido a que les ocasionaría pérdida de tiempo en sus actividades ya que comentaron que en ocasiones anteriores, han invertido tiempo y los cambios no han sido en base a lo que ellos han propuesto.

Al consultar sobre esta diferencia al personal que mencionó éstos sí están actualizados, comentaron que sí han recibido cambios en los mismos por parte de los Directivos de la Sección y han participado en dicha actualización. Se logró constatar entonces, que hay ciertos puestos en la Sección del personal administrativo, que no están interesados en llevar a cabo estas actualizaciones, probablemente porque no se les ha explicado correctamente el beneficio que esto conllevaría para sus actividades diarias.

El personal operativo, en su totalidad, respondió que los procedimientos en su puesto de trabajo no están actualizados, lo cual es un factor determinante en la deficiencia de las labores que este nivel presenta. Al consultarles por el motivo de la falta de actualización, comentaron que no se les ha consultado ni informado, desde el inicio de sus labores en el Instituto sobre esto, y continúan llevando a cabo los procedimientos que inicialmente les fueron designados.

Al consultar al Jefe de la Sección sobre el porqué de la falta de actualización de procedimientos en el nivel operativo, comentó que sí se han hecho actualizaciones; sin embargo, esto ha sido únicamente a los más relevantes (Jefe de Sección, Jefe de Unidad y Analistas), conforme es solicitado por las oficinas centrales de la institución.

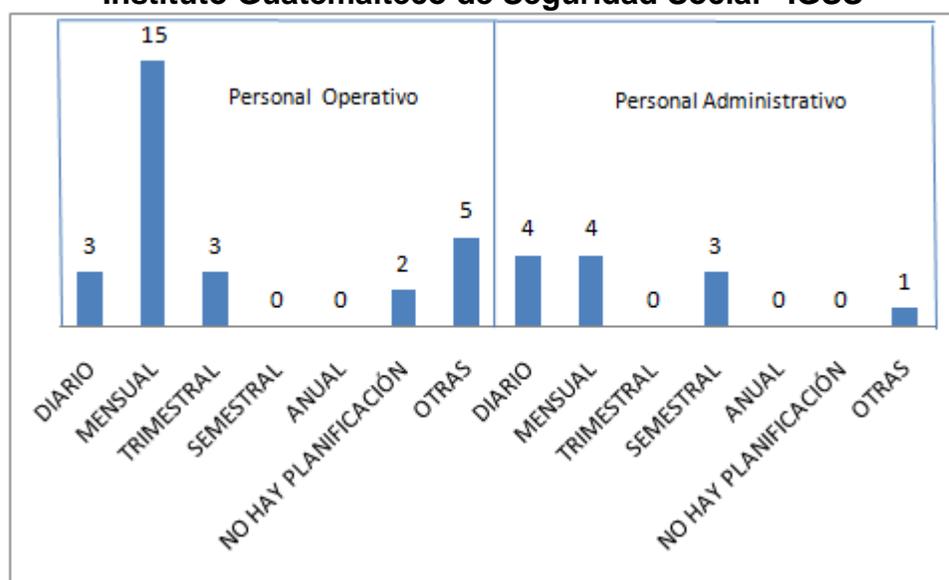
Cabe mencionar que esta postura no es la correcta, debido a que el personal operativo forma parte de la Sección y no debe ser ignorado y/o subestimado en el aporte que brinda a ésta con su trabajo.

Por otro lado, se constató que en la Sección sí existen procedimientos por escrito, los cuales deben ser actualizados y comunicados a los empleados en general para que sus labores no continúen con deficiencia y confusas, especialmente en el nivel operativo, ya que conforma la mayoría de empleados de la misma y tiene la mayoría de respuestas negativas en este importante aspecto.

2.2.5 Planificación de actividades

Para que las actividades se desarrollen de la mejor manera posible, es necesario que exista una planificación de las mismas, se realizaron algunas preguntas al personal de la Sección en cuanto a este tema y los resultados son los siguientes:

Gráfica 9
Planificación de Actividades
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Según información obtenida de parte de los Directivos, la planificación de la Sección se lleva a cabo mensualmente; se le informó sobre el comportamiento de respuesta de los empleados en menor porcentaje en cuanto a que la misma se lleva a cabo mensual, trimestral, anual y cuatrimestralmente (otras), a lo que adujo que esto es debido a que los empleados, la mayoría de las veces se rehúsan a participar en dichas planificaciones y han argumentado que tienen “actividades” más urgentes e importantes que dicha planificación, por lo que no están enterados que las mismas deben llevarse a cabo siempre mensualmente,

esta confusión incide en la realización de actividades de manera empírica al no contar con una guía y patrón para su realización.

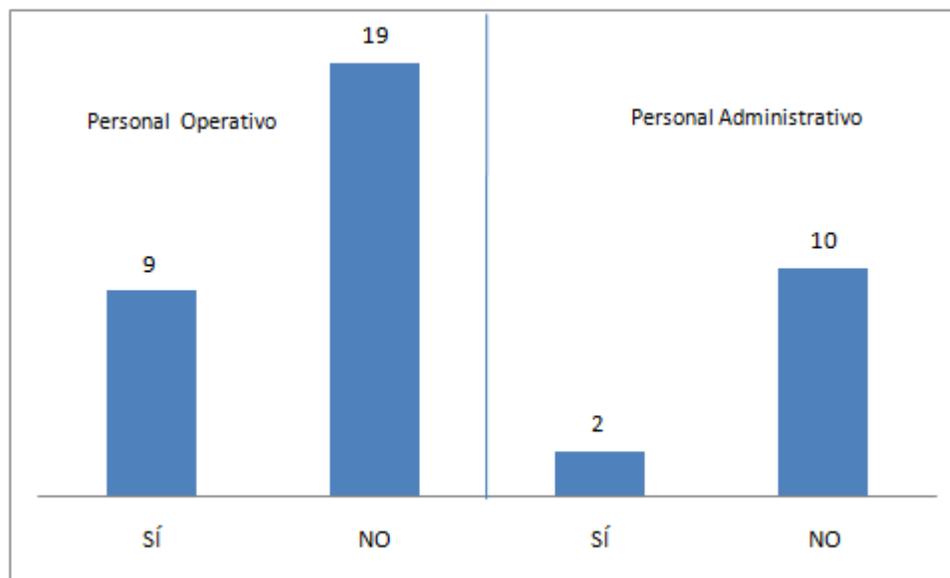
Se puede observar que no existe un estándar en cuanto a la opinión que los empleados en general poseen, ya que incluso 2 empleados del nivel operativo consideran que no existe planificación de actividades en la Sección.

Las respuestas varían en porcentaje entre planificación mensual, semestral, anual e incluso cuatrimestral (otras) en el nivel operativo; el porcentaje de empleados que considera la planificación en los periodos mencionados anteriormente, adujo no ser tomado en cuenta para la misma, por lo que no están enterados de que se lleva a cabo mensualmente, solamente “asumieron” que el periodo que escogieron es el que se toma en cuenta. Debido a este comportamiento, las actividades propias del nivel operativo son llevadas a cabo desordenadamente y sin una guía con la cual ellos puedan contar para realizarlas, esto crea confusión y falta de interés en cumplir con metas y objetivos para el mejoramiento de la atención que la Sección brinda.

a) Planificación de actividades con superior

Cuando no se incluye en la planificación a todo el personal de una unidad administrativa, es imposible esperar que éstos cumplan a cabalidad con las actividades y objetivos que se planteen, es como si cada uno de los empleados laborara individualmente y no en conjunto, buscando un fin común, este comportamiento se pudo corroborar en la Sección.

Gráfica 10
Planificación de actividades con superior
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

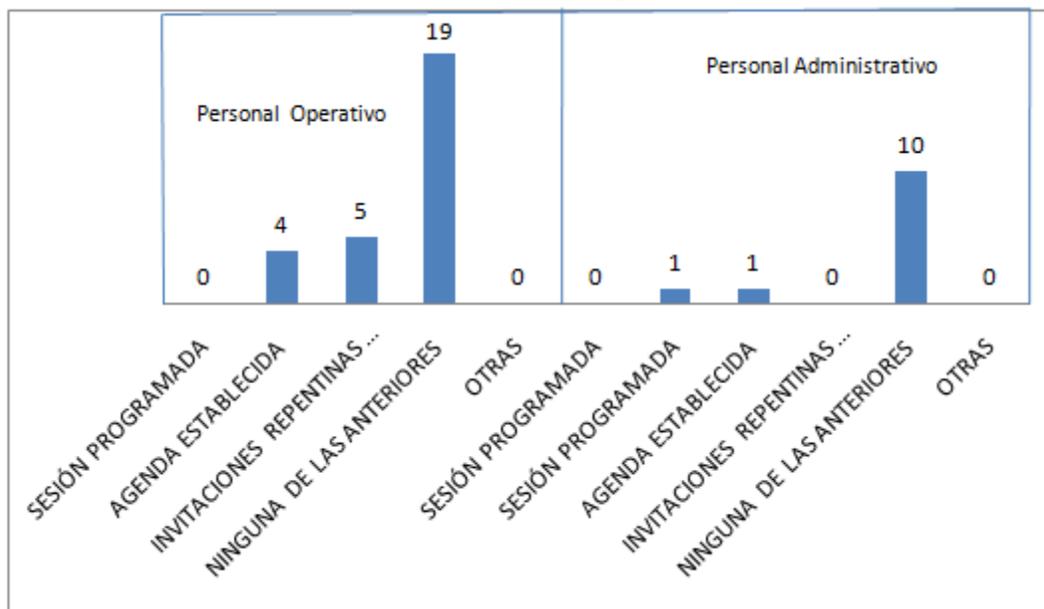
Según los datos recabados en ambos niveles administrativos, un alto número de empleados dice no planificar las actividades con su jefe, sorprendentemente el personal administrativo es el que presenta mayor número de empleados que manifestó una negativa en dicha planificación.

Esta falta de planificación provoca desorientación para llevar a cabo las actividades en ambos niveles administrativos, lo cual no les permite alcanzar los objetivos planteados.

b) Metodología de planificación de actividades

Es importante para toda unidad administrativa, contar con una metodología para llevar a cabo la planificación de actividades, a continuación los resultados obtenidos en la Sección de Registros Médicos:

Gráfica 11
Metodología de planificación de actividades
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-



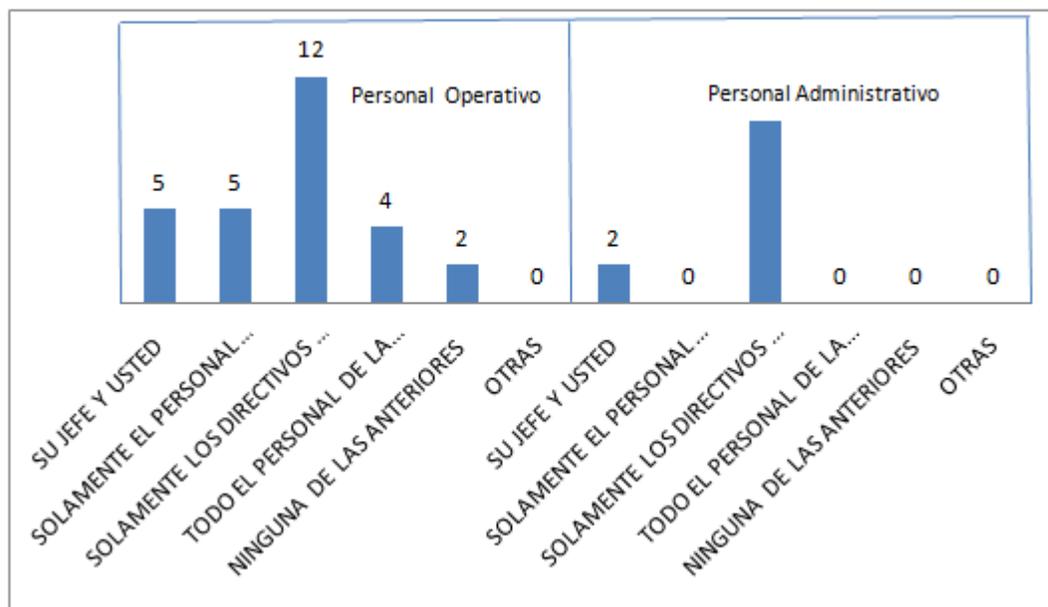
Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Como se puede observar, el comportamiento en ambos niveles es similar, no existe uniformidad en el procedimiento de planificación de actividades de la Sección, pareciera que para los directivos no es relevante este tema (el cual se ve mayormente marcado en el personal del nivel operativo); sin embargo, es fundamental para que cada uno de los empleados cumpla con las actividades que tiene asignadas, dentro de un tiempo establecido y con parámetros bien definidos, con el objetivo de asegurar un buen servicio en cuanto a la información de los expedientes que se brinda y los informes estadístico-administrativos que se elaboran.

c) Intervención en planificación de actividades

De acuerdo a la investigación realizada, a continuación se presentan los datos obtenidos en relación a este tema:

Gráfica 12
Intervención en planificación de actividades
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

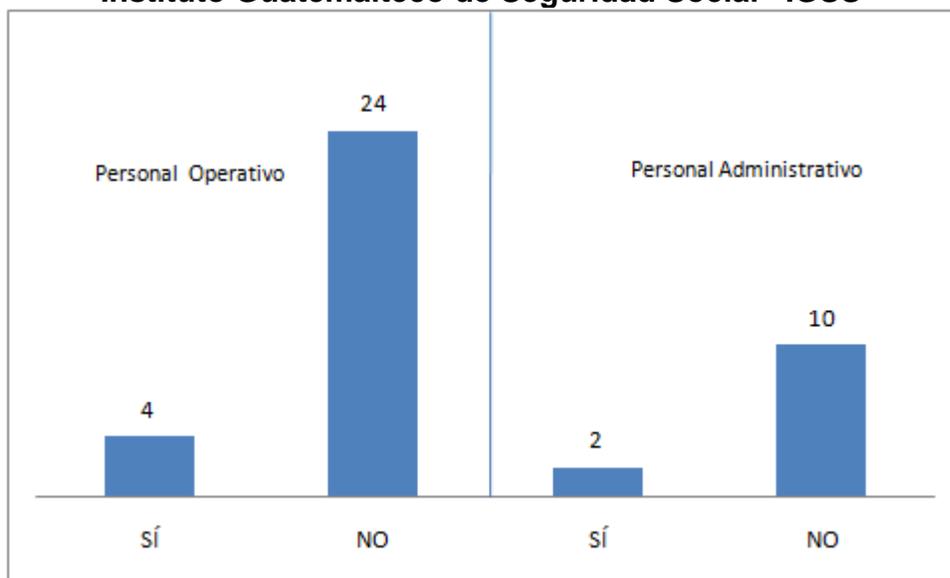
El mayor porcentaje de respuesta en ambos niveles administrativos en la interrogante anterior corresponde a que solamente los directivos de la Sección participan en la planificación de actividades, esto debido a que como se ha mencionado anteriormente, el personal considera que no es tomado en cuenta para dicha diligencia.

De acuerdo la información proporcionada, se pudo corroborar que no se toma en cuenta a todo el personal para la planificación de actividades, la mayoría de empleados de ambos niveles administrativos no participa lo cual genera confusión, desorden en las actividades y falta de interés en cumplir con los objetivos planteados.

d) Participación en planificación de actividades

La participación en la planificación de actividades de cada empleado que conforma cierta unidad de análisis es imprescindible para lograr los objetivos planteados así como lograr el alineamiento de los mismos, a continuación se presentan los resultados obtenidos en relación a este tema:

Gráfica 13
Participación en planificación de actividades
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

De acuerdo a la gráfica anterior, se puede observar que un alto número de empleados de ambos niveles administrativos consideran que no son tomados en cuenta para la planificación de actividades, esto debido a que, como se ha mencionado anteriormente, la mayoría de empleados considera que solamente los Directivos de la Sección participan de esta actividad.

Se consideraba encontrar una diferencia significativa entre ambos niveles administrativos en esta pregunta; sin embargo, es sorprendente notar que el

porcentaje de respuesta en cuanto a que no se toma en cuenta a todo el personal de la Sección para la planificación de actividades, es similar.

Cabe mencionar que el personal operativo continúa con el mayor porcentaje de respuestas nulas y es el nivel que presenta mayores problemas de desenvolvimiento en la Sección; sin embargo, se pudo constatar que el personal administrativo no cuenta, igualmente, con las herramientas necesarias, tales como procedimientos de trabajo actualizados en cierto porcentaje, conocimiento claro de la misión, visión y objetivos y correcta planificación de actividades lo cual no les permite llevar a cabo las tareas cotidianas, de la mejor manera.

2.2.6 Eficiencia y eficacia en la elaboración de informes estadísticos

Los informes médico-administrativos que la Sección elabora, son presentados a Junta Directiva del Instituto cuando así lo requiera ésta última, se han obtenido problemas en la recopilación, elaboración y presentación de dichos informes, ya que muchas veces no son exactos, son entregados a destiempo y no contienen el análisis correcto y profundo que deberían para la toma de decisiones en base a éste, por parte de la Junta Directiva.

Los empleados han planteado procedimientos más eficientes para la elaboración de dichos informes; sin embargo, como ellos comentan y se ve reflejado en las encuestas, sus propuestas no son tomadas en cuenta y la burocracia para elaborarlos es muy engorrosa; por lo tanto, las personas involucradas en este procedimiento, tardan demasiado tiempo en finalizar un informe y no están dispuestos a colaborar para eficientizar el mismo.

Por otro lado, los directivos de la Sección comentan que el número de empleados ha crecido desmedidamente y la información que se maneja en los informes es confidencial por lo que para ellos es preferible que los mismos

empleados continúen elaborando los mismos. Ellos temen que por eficientizar el proceso, éste vaya a convertirse en información que todos puedan malversar y prefieren seguir con el procedimiento que ya está establecido, aunque esto les represente utilizar mayores recursos de los que podrían usarse para este fin.

En lo que se refiere a la eficacia de la Sección de Registros Médicos, como se mencionó en la reseña de la misma, tiene a su cargo la custodia de expedientes de los afiliados al IGSS, además se encarga de la elaboración de informes médico-administrativos; el personal de dicha Sección, según se observó en las encuestas, no se encuentra identificado con la base de toda unidad administrativa (misión, visión y objetivos), cuyo conocimiento es de vital importancia para comprender el porqué del esfuerzo que deben hacer al elaborar los informes mencionados, ya que éstos son ineficaces, no son vistos con la importancia que merecen y probablemente la falta de eficacia en su elaboración y presentación es producto de los problemas que mediante las encuestas, hemos observado.

Es por ello que la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva del Instituto en cuanto a brindar la información pertinente es muchas veces errónea, ya que no cuenta con informes de ingresos, accidentes, defunciones, etc., confiables y de calidad.

2.3 Organización

Seguidamente se encuentra un análisis de los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas, en lo que se refiere al apartado de organización, éste se realiza también a ambos niveles organizacionales que conforman la Sección.

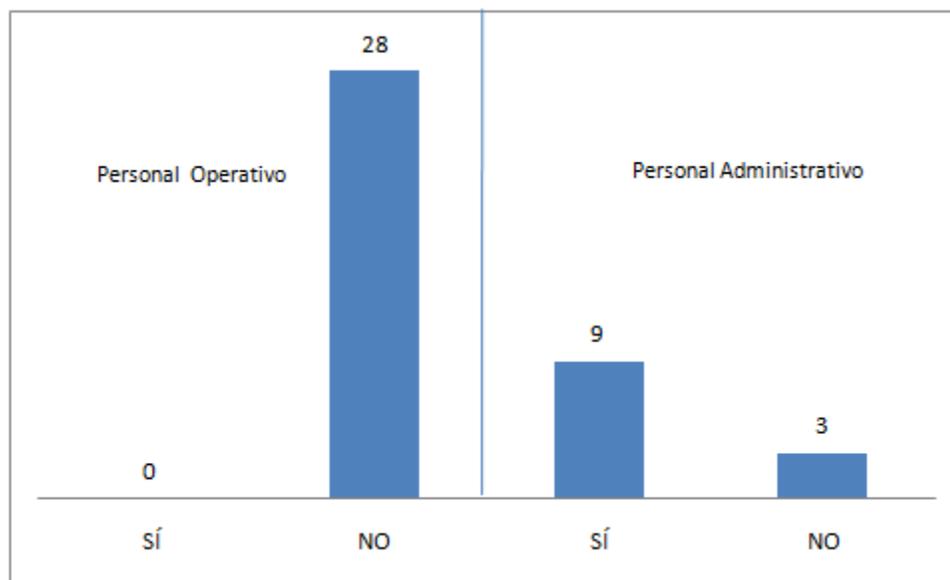
2.3.1 Estructura organizacional

En este apartado se analizaron los datos obtenidos en cuanto a la existencia de un organigrama y los puestos que conforman la Sección:

a) Existencia de organigrama

El organigrama representa un papel informativo, a continuación se presentan los resultados obtenidos en cuanto a esta importante herramienta y su actualización:

Gráfica 14
Existencia de organigrama
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–



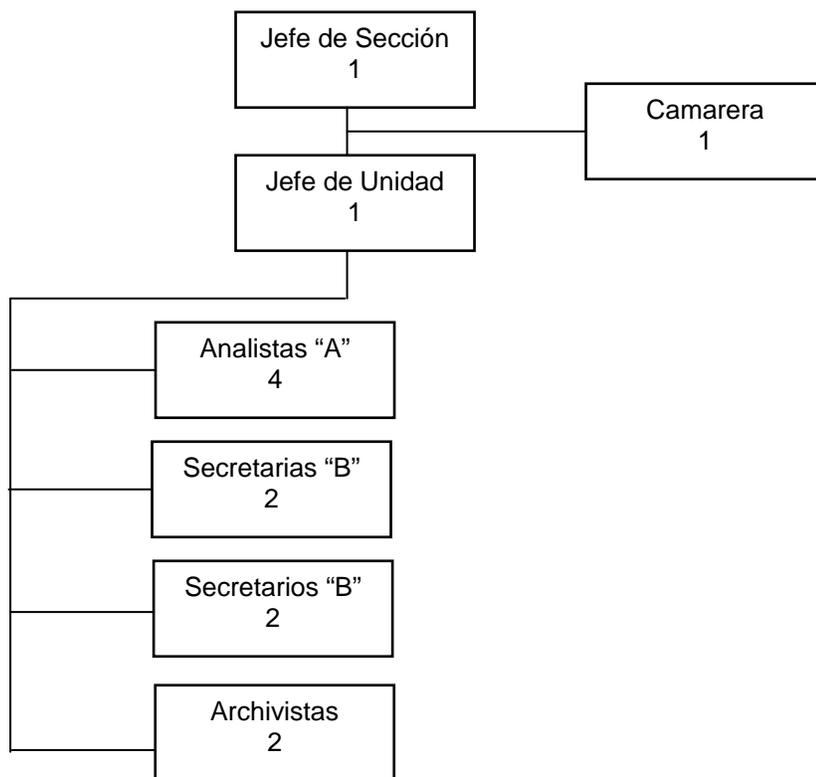
Fuente: elaboración propia. Año 2009.

De acuerdo a la investigación realizada, se logró constatar que la Sección de Registros Médicos y Bioestadística sí cuenta con un organigrama; sin embargo, éste no está actualizado.

El número de empleados del nivel administrativo que respondió positivamente a la interrogante, argumentó que si bien existe un organigrama, éste no es de conocimiento de todo el personal de la Sección, lo cual confirma la respuesta del nivel operativo en cuanto al desconocimiento de la existencia de éste. Asimismo, se pudo corroborar que el organigrama no está actualizado, ya que por el crecimiento de población, corresponde un crecimiento al número de expedientes médicos en el Instituto, ha sido necesario contratar personal y agregar plazas a la Sección; sin embargo, estos cambios no han sido registrados en el organigrama de la misma; esto genera conflictos en la delegación correcta de atribuciones y actividades y genera renuencia por parte de los empleados a acatar la autoridad que en ocasiones es confusa, este comportamiento es manifestado mayormente en el nivel operativo.

El mismo sí se encuentra correctamente diseñado y es el siguiente:

Gráfica 15
Organigrama de puestos y plazas actual
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

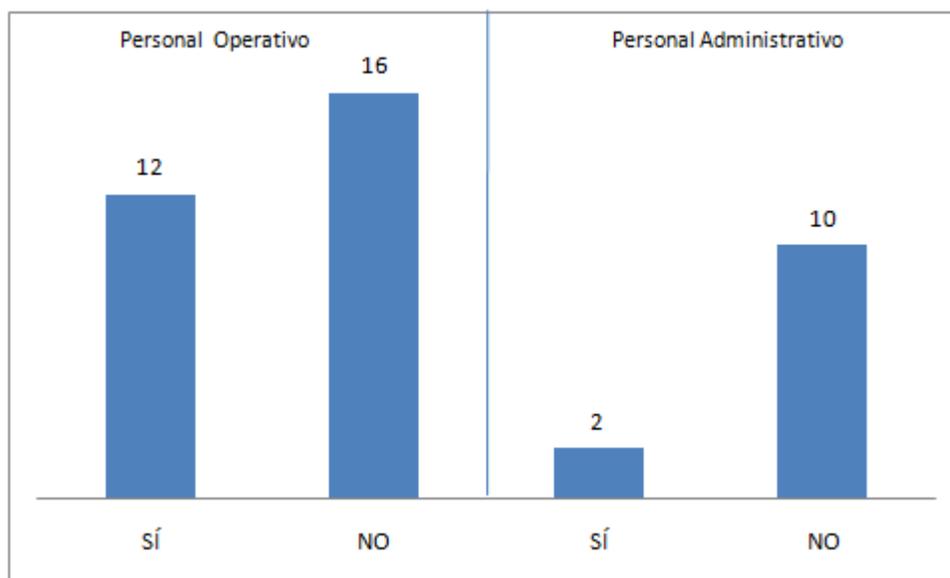


Elaborado por: María Isabel García
Guatemala, 16 de febrero de 1,995.

b) Conocimiento de puestos

A continuación los resultados obtenidos en relación a este importante tema:

Gráfica 16
Conocimiento de puestos
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

De acuerdo a la información proporcionada en la gráfica anterior, un alto número del personal administrativo no tiene conocimiento de los puestos que conforman la Sección, al consultarles sobre la razón de este desconocimiento, argumentaron no haber sido informados formalmente sobre cuáles exactamente son los que la conforman, es por esto que al consultarles sobre este tema, no pueden identificar con exactitud el total de los mismos. Por su parte, 2 empleados argumentaron sí conocer los puestos; sin embargo, esto ha sido por los años que tienen de laborar ya que formalmente no han recibido información sobre este tema.

En relación a la gráfica expuesta, se puede notar que el nivel operativo, en su mayoría tampoco conoce a exactitud los puestos por los que está conformada la

Sección. Debido a que el organigrama no es de su conocimiento, ni está actualizado, es muy bajo el número de personal que sí conoce los puestos; sin embargo, es el nivel administrativo el que manifestó, en mayor número, desconocer los puestos que conforman la Sección.

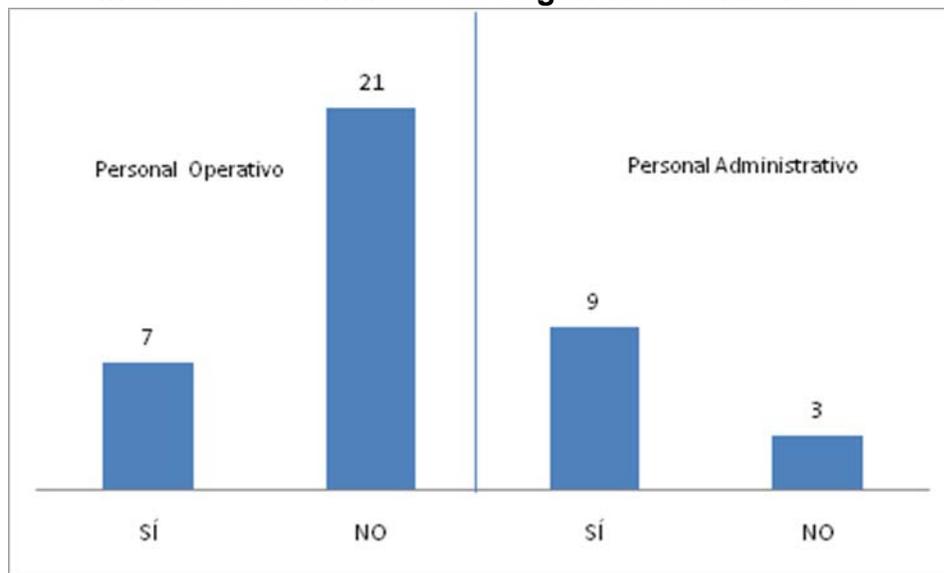
Esto crea desorden en la coordinación de actividades y desconfianza en cuanto a quién se debe reportar ya que no está establecida la línea de mando y responsabilidad para presentar resultados de las tareas que se realizan.

2.3.2 Atribuciones

A continuación se presenta el análisis de la situación en cuanto a atribuciones y funciones dentro de la Sección:

a) Conocimiento de atribuciones

Gráfica 17
Conocimiento de atribuciones y contribución de éstas a objetivos institucionales
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

De acuerdo a la información presentada en la gráfica anterior, el número de empleados que declaró no conocer sus atribuciones, comentó esto debido a que desde el momento en el que inició labores en la Sección, no les han sido informadas formalmente.

El motivo de este desconocimiento fue argumentado en el sentido de que sí fueron instruidos al iniciar relación laboral con la institución en cuanto a sus atribuciones; sin embargo, con el tiempo les han sido delegadas muchas más que no han sido explicadas de una manera formal y escrita por lo que actualmente no pueden afirmar que conocen sus atribuciones debido a los cambios que ha habido de una manera descontrolada y sin supervisión.

Entonces, los empleados que forman parte del nivel operativo, no están identificados con las atribuciones en su puesto de trabajo y cómo éstas contribuyen al alcance de objetivos en la Institución, esto dificulta la eficacia en las actividades ya que provoca confusión en los empleados de dicho nivel en cuanto a cuáles atribuciones sí son propias de su puesto y cuáles les han sido añadidas con el pasar del tiempo.

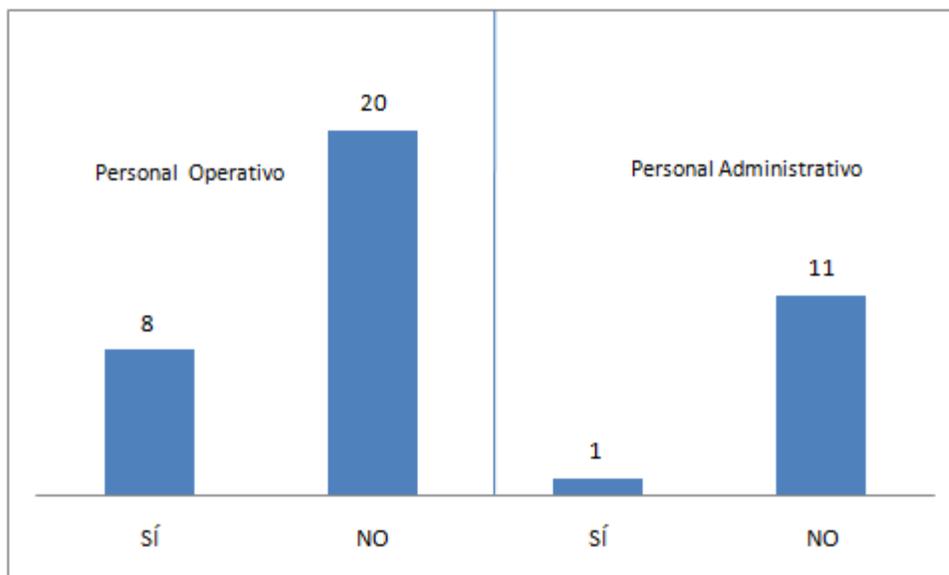
Por otro lado, no se cumplen los objetivos institucionales al no contar los empleados de dicho nivel, con la información adecuada y necesaria para lograr los mismos.

Existen además ciertas dificultades y problemas entre ambos niveles administrativos en este sentido, debido a que el nivel operativo considera que el nivel administrativo delega atribuciones que no están dentro de su puesto de trabajo y que acumulan el trabajo en su nivel. Esto, ellos no lo pueden corroborar ya que, como se menciona, no están enterados de las atribuciones que realmente su puesto posee actualmente.

b) Atribuciones por escrito

A continuación se presentan los resultados en relación a la existencia de las atribuciones de trabajo por escrito, aspecto importante para cumplir los objetivos de la Sección:

Gráfica 18
Atribuciones por escrito
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

De acuerdo a la gráfica anterior, se puede observar que el nivel administrativo considera en un alto número que sus atribuciones no se encuentran por escrito, éstos conocen las mismas por medio de información que han recibido de parte de los directivos de la Sección. El empleado que argumentó sí contar con dichas atribuciones por escrito, comentó que las mismas las ha adquirido en Recursos

Humanos, por iniciativa propia, simplemente por curiosidad, ya que dentro de la Sección no le han proporcionado dichos documentos.

Por su parte, el número de empleados del nivel operativo que también consideran que las atribuciones de su puesto no se encuentran por escrito, comentó que esto se debe a que desde que iniciaron actividades en la Sección, no han recibido dichas atribuciones formalmente y por escrito, solamente se les explicó de forma verbal cuáles eran y la manera de llevarlas a cabo y en el transcurrir de los años han trabajado de esta manera.

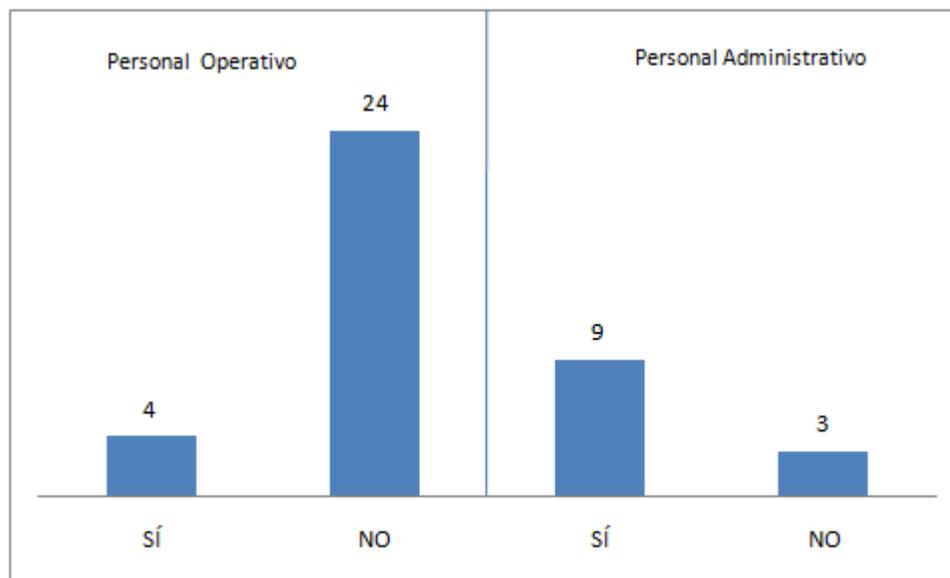
Los 8 empleados del personal operativo que respondieron positivamente a esta interrogante, y según investigación realizada, forman parte del personal más antiguo (con 15 años o más de laborar en la institución), por lo que expuso sí haber recibido al ingresar a la misma, las atribuciones de su puesto.

En cuanto este tema, se logró constatar que la Sección sí cuenta con descripciones de puestos las cuales se encuentran en Recursos Humanos de la Institución; sin embargo, no constituyen la totalidad de los mismos y se encuentran desactualizados, por otro lado, presentan la información generalizada para todos los puestos relacionados en la institución, es decir, no contienen ciertas actividades específicas que los empleados dentro de la Sección realizan.

c) Atribuciones y funciones

A continuación se presenta un análisis en relación a si las atribuciones para cada puesto de trabajo, enmarcan a cabalidad las funciones que cada empleado en la Sección lleva a cabo:

Gráfica 19
Atribuciones y funciones
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

En la gráfica anterior se puede observar que 9 empleados del personal administrativo argumentó sí enmarcar a cabalidad las atribuciones con las funciones que llevan a cabo dentro de la Sección, por lo que no consideran presentar un desvío en cuanto a las tareas que realizan. Sin embargo, los empleados que respondieron negativamente a esta interrogante, argumentaron que no sienten seguridad en cuanto a que las actividades que realizan, abarquen a cabalidad sus funciones ya que no cuentan con las atribuciones correspondientes, por escrito.

Al observar los resultados de ambos niveles, se puede comprender el desánimo y desinterés que el personal operativo manifiesta en la elaboración de actividades, ya que 24 empleados mencionaron que las atribuciones y funciones en su puesto, no coinciden. Al consultarles el por qué, adujeron tener problemas en cuanto a las atribuciones que les son asignadas, ya que no están muchas

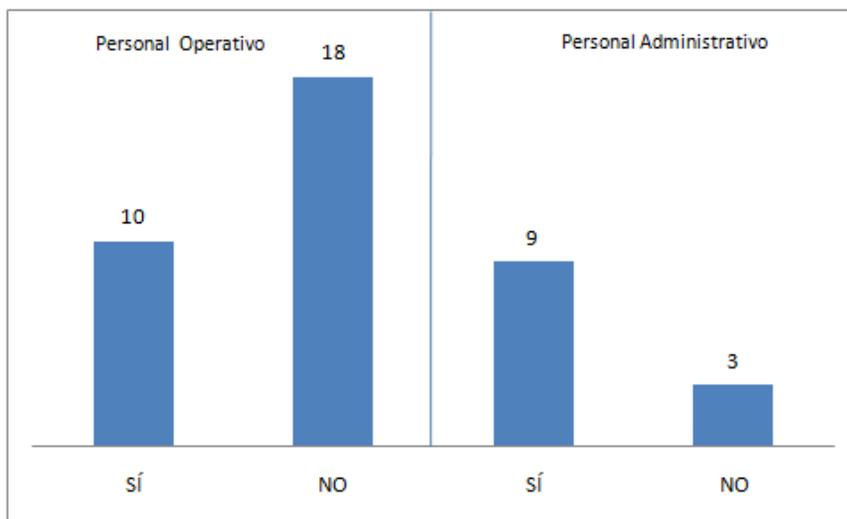
veces, relacionadas con las funciones que realizan y éstas no les han sido entregadas por escrito, tal como se observó en el análisis anterior.

Al hacer una comparación, se puede observar que el nivel administrativo considera en el mayor número de empleados que sus atribuciones sí enmarcan a cabalidad sus funciones, es por esto que los empleados de dicho nivel frecuentemente se quejan de que el personal operativo no desea colaborar y son demasiado lentos en sus labores. Sin embargo, se cree que el problema radica en la saturación de actividades en el nivel operativo por parte del personal del nivel administrativo, por lo tanto, no hay consenso y homogeneidad en la Sección sobre qué actividades son propias de cada nivel, y tampoco se encuentran actualizadas las atribuciones para cada puesto de trabajo.

d) Guía u orientación para realizar funciones

Es imprescindible contar con una guía u orientación en relación a las funciones que cada puesto de trabajo posee, a continuación los resultados obtenidos en la investigación realizada:

Gráfica 20
Guía u orientación para realizar funciones
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

En base a los resultados obtenidos, se puede observar que un alto número del personal administrativo sí fue orientado en cuanto a las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo. El personal restante respondió negativamente a esta interrogante y comentó que este desconocimiento crea conflicto en el nivel debido a que ciertos empleados por tener mayor antigüedad, “aprovechan” su experiencia para asignar tareas a empleados de recién ingreso, cuando éstas deberían ser acatadas por el nivel completo. Al consultarles sobre si este conflicto tiene una relevancia significativa dentro de las actividades que realizan, comentaron que sí es alto el número de ocasiones en el que sucede esto, podría decirse que en el 80% de los casos.

Los empleados que pertenecen al nivel operativo (18 personas), manifestaron no haber recibido orientación sobre la forma en la que deben realizar su trabajo, esto crea confusión entre éstos en sus actividades diarias y renuencia a colaborar cuando se les solicita su apoyo, y manifiestan estar descontentos con

nuevas actividades que les son asignadas debido a la poca explicación que reciben en cuanto a las mismas, tanto del personal administrativo como del directivo.

Cabe mencionar que dicha orientación sí fue impartida por parte de Recursos Humanos para ingresar al Instituto, es decir, el proceso de Inducción que este Departamento ofrece, dando a conocer todos los aspectos generales e información pertinente a la Institución; sin embargo, la orientación que no se ofreció a los empleados es la que correspondería a los puestos de la Sección, tomando como ejemplo que cuando un nuevo empleado llega a su puesto, la persona que anteriormente lo ocupaba ya no se encuentra en el mismo, lo que obliga al nuevo colaborador a “comprender” los procedimientos y actividades que el anterior empleado realizaba, según comentarios de algunas personas a quienes les sucedió esto.

Adicional a esto, comentaron que consideran no haber recibido una guía de cómo realizar su trabajo ya que las explicaciones e inducción interna a la Sección, fueron escuetas y en un periodo corto de tiempo (uno o dos días), por parte de compañeros que han sido cambiados de unidad o han renunciado.

En cuanto a los 10 empleados que manifestaron sí haber recibido orientación en este tema, comentaron que fue al inicio de su relación laboral, cuando fueron instruidos verbalmente sobre la consecución de sus actividades, casos en los cuales el empleado que dejaba la plaza, sí ha tenido la iniciativa de explicar detenidamente sus actividades para bien del nuevo colaborador, no así por instrucciones de sus superiores.

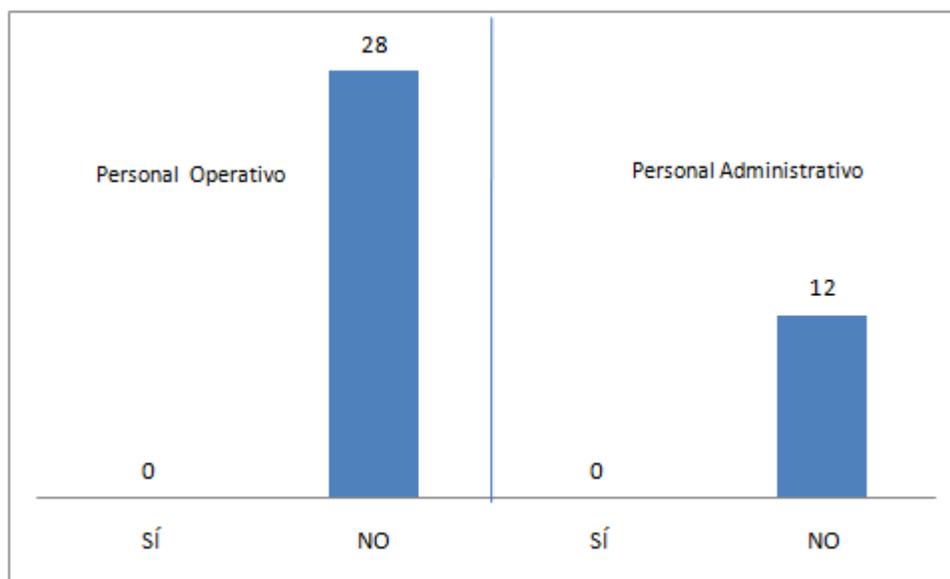
Al consultar con los Directivos de la Sección en cuanto a la irregularidad en este importante aspecto para el correcto desenvolvimiento de las actividades de los empleados, comentaron que el proceso de contratación de un nuevo empleado

conlleva muchos días por lo que han optado por no colocar un tiempo máximo de días para el retiro, los empleados son los que deciden el lapso que desean otorgar.

e) Funciones por escrito

De acuerdo a la investigación realizada en relación a la existencia de funciones para cada puesto de trabajo por escrito, a continuación se presentan los resultados:

Gráfica 21
Funciones por escrito
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Por lo que se observa en la gráfica anterior, todos los empleados del nivel administrativo declararon no haber recibido por escrito las funciones que deben llevar a cabo en su puesto de trabajo, a pesar de que éstas están detalladas en las descripciones de puestos que se tienen dentro de la Institución.

Se puede observar el mismo comportamiento de respuesta en el nivel operativo, los 28 empleados argumentaron no haber recibido las funciones de su puesto por escrito, no obstante de encontrarse en las descripciones de puestos con las que la Institución cuenta.

En el Instituto sí existen descripciones de puestos, éstas son generales para todas las unidades que lo conforman; contienen el título, funciones, principales deberes y responsabilidades y requisitos para el puesto. Sin embargo, como se menciona, las descripciones son generales, no específicas para las tareas que los empleados de la Sección realizan, entonces, la falta de conocimiento de las funciones que tanto el nivel administrativo como el operativo presentan, se debe a dos factores: primero, al ingresar a la Sección, no se les indica exactamente las funciones que deberán cumplir en la misma, y segundo, ya que las descripciones de puestos son generales no enmarcan a cabalidad las actividades requeridas específicamente para cada puesto.

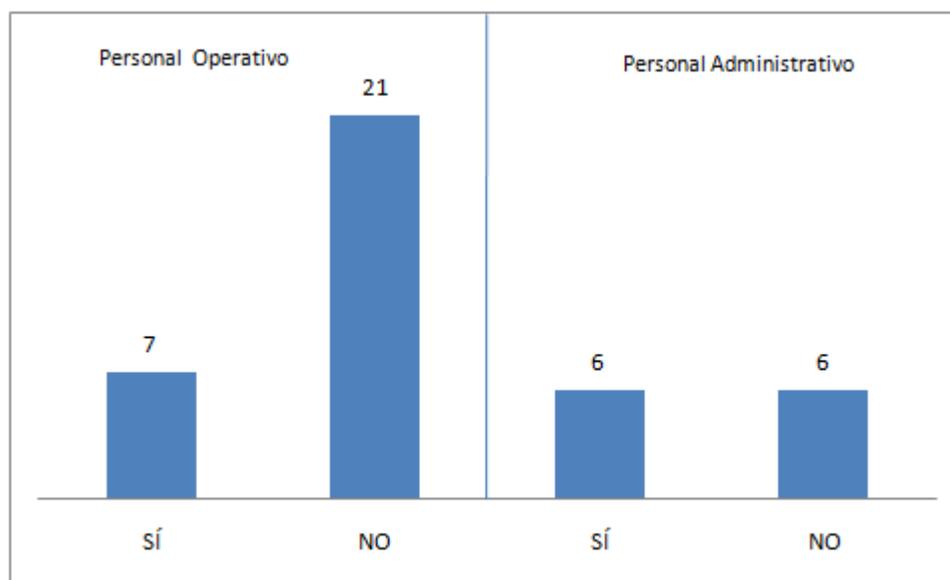
Con esta falta de conocimiento, los empleados se sienten perdidos y empíricamente han desarrollado sus funciones diarias, sin existir un límite entre qué funciones son las adecuadas para cada puesto.

Cabe mencionar que en cuanto a la interrogante, *Escriba con sus propias palabras lo que usted realiza en la Sección*, la mayoría de las respuestas no coincide con lo establecido en el perfil del puesto, esto debido a como se comentaba, los perfiles que se encuentran son generales para todos los puestos del Instituto, por lo que las atribuciones y funciones para cada puesto de la Sección no están establecidas por escrito, es cada empleado el que sabe las actividades que debe realizar, las cuales ha aprendido a través del tiempo.

f) Explicación a nuevas tareas

La asignación de nuevas tareas en un puesto de trabajo conlleva una explicación a las mismas con la finalidad de llevarlas a un buen término, la información obtenida en relación a este tema se presenta a continuación:

Gráfica 22
Explicación a nuevas tareas
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

El personal administrativo expuso tener muchos problemas con el personal operativo en el sentido de observar renuencia a colaborar por parte del nivel; sin embargo, como se puede observar en la gráfica anterior, el nivel administrativo tampoco recibe inducción y/o explicación (6 empleados), lo cual los coloca también en dificultades al momento de cumplir objetivos y desarrollar de la mejor manera posible, las actividades de registros médicos y bioestadística.

Los seis empleados restantes, que declararon sí recibir explicación de nuevas tareas asignadas, comentaron que, si bien cuentan con dicha explicación, ésta no es del todo clara, por lo que caen en equivocaciones al momento de realizarlas y le resulta pérdida de tiempo “recordar” si está en el camino correcto para la consecución de tal o cual actividad o tarea.

Cabe mencionar que en las entrevistas iniciales con el personal de la Sección, el personal operativo fue el que manifestó con mayor énfasis su preocupación en cuanto a este tema, comentaron que cuando se agregan actividades al nivel, solamente son comunicadas y no reciben inducción a las mismas, no les explican (directivos y nivel administrativo) el porqué de la adición, el objetivo y en qué beneficiará al Instituto esta nueva medida.

2.3.3 Tramo de control

Debido al crecimiento de la población, el número de expedientes médicos y elaboración de informes con nuevas estadísticas, se ha incrementado considerablemente durante los últimos años. Esto ha repercutido en la contratación de personal adicional para ambos niveles administrativos; sin embargo, como manifestaron varios trabajadores, el crecimiento de personal ha sido descontrolado, ya que en un inicio, la Sección contaba con 13 empleados y en la actualidad son 40.

El tramo de administración o de control, ha crecido, sin embargo, su crecimiento ha sido desordenado, debido a varios factores dentro de los cuales está el no establecimiento de funciones puntuales para cada persona que ocupa cada puesto. Por ejemplo, anteriormente habían 3 analistas “A” y en la actualidad hay 10, anteriormente habían 5 secretarías “B” y actualmente hay adicional a éstas, 5 secretarías “B” y 5 secretarías “C” y lo mismo ha sucedido con todos los puestos.

Este crecimiento desordenado ha dado lugar a que ciertas personas se encuentren saturadas de trabajo y otras no tengan muchas actividades, no se ha evaluado si en realidad el volumen de trabajo justifica la contratación de mas personal o simplemente se deben organizar y establecer límites en las tareas que se realizan, todo esto claro, entre otras cosas, como consecuencia de la falta de descripciones de puestos específicas para los puestos y actualización de un organigrama que les permita visualizar la estructura de la Sección.

Debido a este crecimiento, la distribución física se ha visto afectada ya que se ha hacinado al personal en un espacio que ya no es el adecuado, lo cual crea incomodidad, molestia y falta de motivación por parte de los empleados para cumplir con sus actividades.

En cuanto a este tema, cabe mencionar que “el espacio mínimo que debe existir entre una persona y otra (incluyendo el escritorio de trabajo) es de 1.40 mt. (0.80cms persona y escritorio + 0.60cms de caminamiento)” (4:137); sin embargo, se logró constatar en la visita de campo que hay estaciones de trabajo de entre 0.20 y 0.30 centímetros entre cada uno, por lo que el espacio para la circulación del personal es muy reducido, lo cual entorpece aún más el flujo de actividades en la Sección.

Para la realización de la Descripción Técnica de cada puesto que conforma la Sección de Registros Médicos, se llevaron a cabo entrevistas directas con los empleados, éstos brindaron información en relación a las atribuciones, funciones y actividades que realizan, información que fuera tomada como base para la elaboración de cada Descripción y validada por el Jefe de Sección y el Jefe de Unidad.

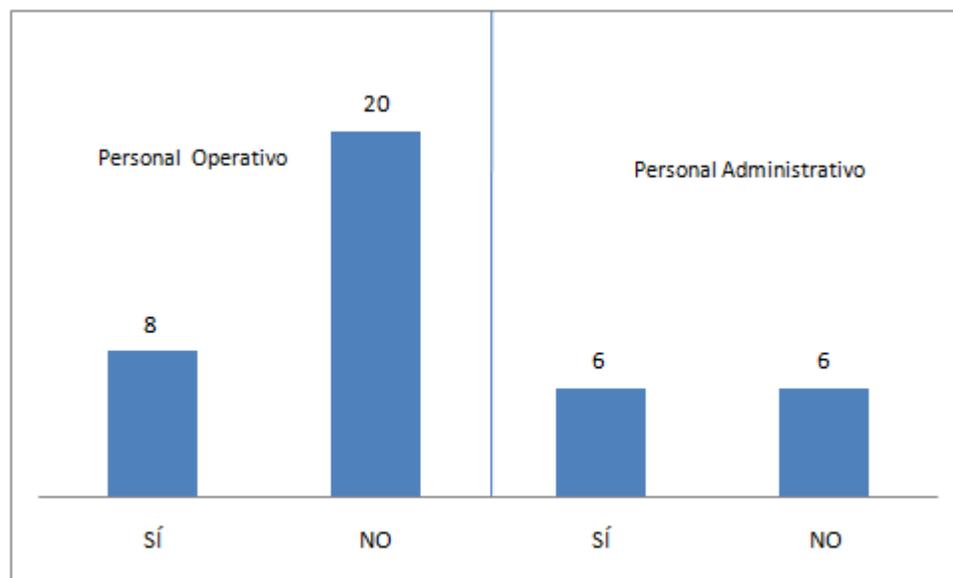
2.3.4 Comunicación interna

En este apartado se presenta lo relacionado a la comunicación existente en la Sección de Registros Médicos y los componentes de mayor relevancia a ser tomados en cuenta para este importante aspecto en la unidad de análisis:

a) Eficacia de la comunicación verbal

De acuerdo a la información obtenida en relación a la eficacia de la comunicación verbal dentro de la Sección, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 23
Eficacia de la comunicación verbal
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Como se puede observar en la gráfica anterior, los empleados que consideran que la comunicación verbal no es efectiva, comentaron que piensan esto debido a que la misma se tergiversa frecuentemente y además, no es trasladada a

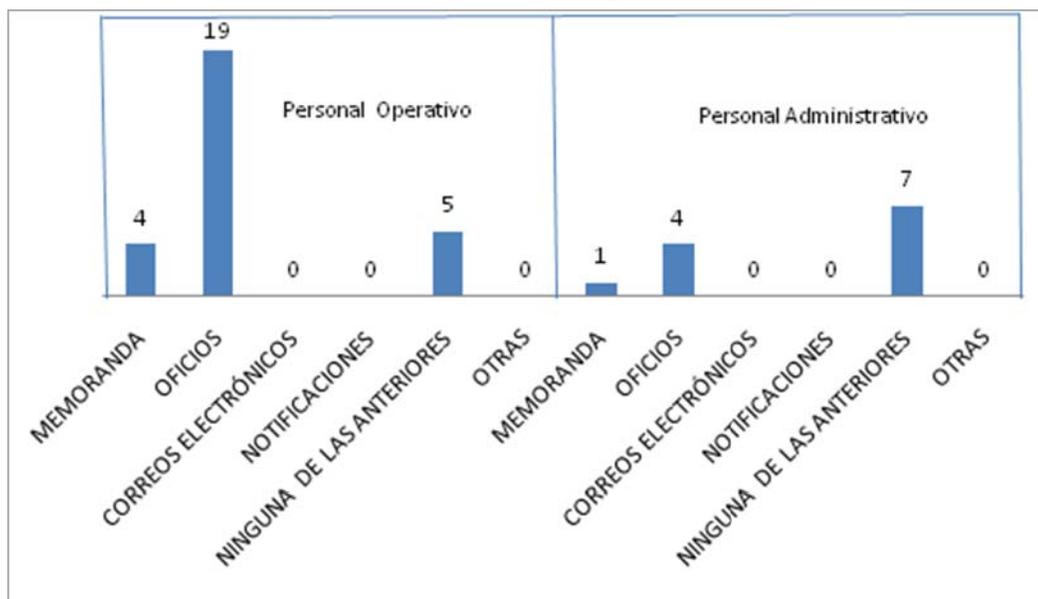
tiempo para ciertas actividades lo cual provoca confusiones y atrasos. Los 6 empleados restantes que respondieron positivamente a esta pregunta, comentaron que existen buenas relaciones humanas entre todos los empleados y la comunicación es buena en la Sección.

No obstante la información proporcionada, el número de empleados que consideran que la comunicación verbal es ineficaz es alta en ambos niveles administrativos. Dentro de las principales causas manifestaron las siguientes: no son escuchados en sus peticiones, las instrucciones para realizar ciertas actividades no les son dadas con claridad, sus propuestas son menospreciadas y muchas veces el momento y el lugar no son los indicados para llevar a cabo conversaciones de reprimenda por ejemplo, o de felicitación, en otros casos, esto genera renuencia y desmotivación para realizar las actividades que cada puesto posee.

b) Transmisión de comunicación escrita

A continuación se presentan los resultados obtenidos en relación al comportamiento de respuesta de acuerdo a los métodos utilizados como medio de transmisión escrita dentro de la Sección:

Gráfica 24
Transmisión de comunicación escrita
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

En base a la información proporcionada en la gráfica anterior, se puede observar que para el nivel administrativo la comunicación escrita es nula, ya que representa el mayor número de respuesta (ninguna de las anteriores), por lo que no considera que la documentación interna tenga relevancia dentro de la Sección; Se puede observar que no existe homogeneidad en cuanto al criterio que los empleados tienen en cuanto al conocimiento de la comunicación escrita que existe dentro de la Sección, al consultar con los Directivos de la misma, comentaron que se utilizan dos formas de comunicación: los oficios y los memos, por lo que existe un desconocimiento generalizado en cuanto a la utilización de estas dos útiles herramientas.

En cuanto al personal del nivel operativo, 19 empleados consideran que la comunicación escrita es transmitida por medio de los oficios, siendo éste el mayor número de respuesta. Esto es debido a que al personal operativo únicamente se le transmite la información de cualquier índole por medio de

documentos, es decir, por comunicación escrita, no así verbalmente, lo cual no les permite aclarar dudas o consultas que puedan generarse al solamente contar con documentos y no con una explicación de la información verbalmente.

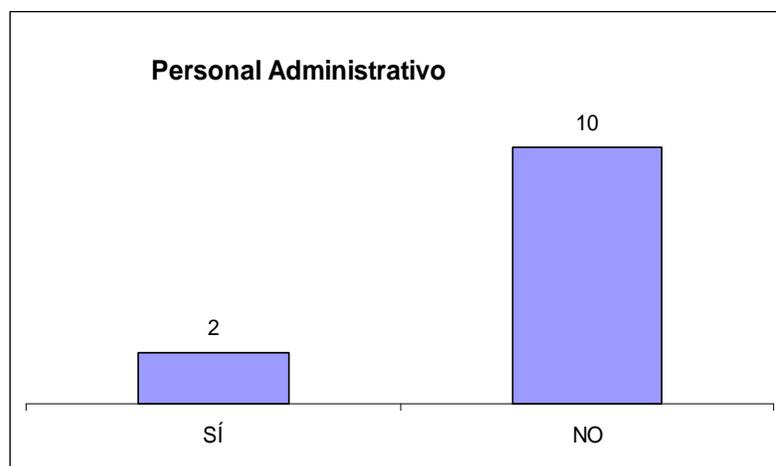
Esta desigualdad en cuanto a la entrega de información por medio de la comunicación en ambos niveles crea roces entre los empleados, ya que debe existir una equidad entre los sistemas utilizados para transmitir la información para los dos niveles que conforman la Sección, de lo contrario, se presentan problemas de no cumplimiento de actividades por falta de información y/o tergiversación de la misma por no encontrarse por escrito.

2.3.5 Autoridad

A continuación se presenta lo relacionado a la autoridad que se ejerce en la Sección y en qué medida ésta es acatada por los empleados.

a) Autoridad sobre empleados de la Sección

Gráfica 25
Autoridad sobre empleados de la Sección
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–



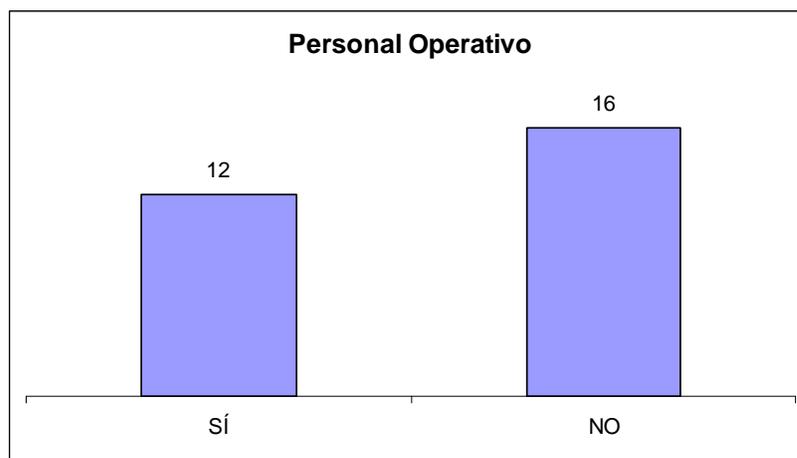
Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Solamente 2 empleados que conforman el nivel administrativo de la Sección ejercen autoridad en su puesto de trabajo, al consultarles si consideran que dicha autoridad es acatada a cabalidad, ambas personas respondieron que sí. Se puede observar entonces, que para las personas que ejercen autoridad, les parece que los empleados sí cumplen con lo que les solicitan.

b) Delegación de autoridad

A continuación los resultados obtenidos en la investigación realizada en relación a la correcta delegación de autoridad por parte de Directivos en la Sección:

Gráfica 26
Delegación de autoridad
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

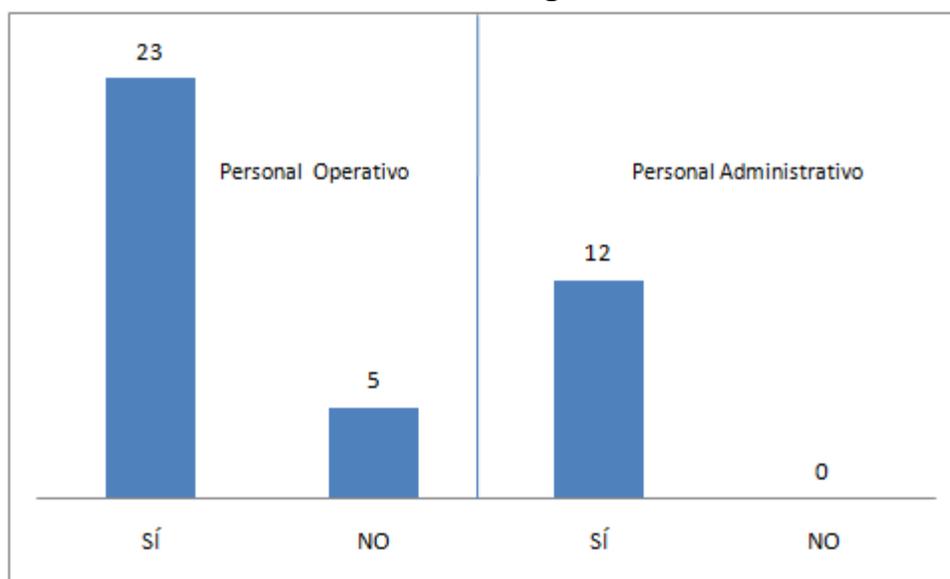
De acuerdo a la gráfica anterior, se puede observar que el personal del nivel operativo considera que la autoridad no es delegada eficaz y correctamente. Al consultarles el porqué de su respuesta, adujeron que ambos niveles de la Sección (Directivos y nivel administrativo) no son ecuanímenes en cuanto a delegar actividades, solamente “lo que les conviene” que ellos realicen es lo que delegan.

Por otro lado, comentaron que en dichos niveles, todos quieren “ser jefes”, por lo que no se sigue un patrón claro de delegación de autoridad, esto perjudica el cumplimiento de las tareas y crea conflictos en ambos niveles ya que no están establecidas las reglas bajo las cuales qué empleado debe delegar a quién qué actividades y cuándo lo debe hacer. Esto es importante para evitar los conflictos antes mencionados.

c) Duplicidad de mando

A continuación se presentan los resultados obtenidos en relación a la duplicidad de mando en la Sección de Registros Médicos:

Gráfica 27
Duplicidad de mando
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-



Fuente: elaboración propia. Año 2009.

En la gráfica anterior se puede observar que todos los empleados del nivel administrativo (Directivos y Analistas) adujeron no recibir órdenes de más de una

persona, comentaron que en este sentido no han tenido dificultad alguna, lo cual les permite realizar claramente las actividades que les son delegadas.

Cinco empleados del nivel operativo argumentaron no recibir órdenes de más de una persona, comentaron, al igual que personal del nivel administrativo, no haber tenido problemas en cuanto a este tema, las órdenes las reciben por una sola vía; sin embargo, ellos aclararon que si bien no reciben las órdenes por dos vías al mismo tiempo, las mismas no son lo suficientemente claras y con la certeza que ellos desean que fueran.

Asimismo, en el nivel operativo, 23 personas respondieron que sí reciben órdenes de más de una persona. Esto provoca conflictos en dicho nivel ya que como comentan en sus respuestas, “todos quieren mandar” y no hay una guía establecida bajo la cual tengan que acatar las órdenes de esta u otra persona ya que reciben órdenes de varias, a veces para una misma actividad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE LA SECCIÓN DE REGISTROS MÉDICOS Y BIOESTADÍSTICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

En base a los resultados obtenidos en cuanto a este apartado, a continuación se presenta la propuesta de solución para lograr una identificación de los empleados con la Sección.

3.1 Planeación

Como parte inicial del proceso de Reorganización planteado en el presente trabajo de Tesis, se consideró de suma importancia evaluar y abordar temas relacionados a la planeación como lo son: misión, visión, objetivos, la elaboración de un plan de acción, procedimientos y la planificación de actividades con la finalidad de proporcionar el conocimiento básico necesario en cuanto a aspectos tan fundamentales en cualquier unidad administrativa que desee superar las dificultades que la aquejan.

3.1.1 Misión

En base a la información proporcionada en el Diagnóstico de la Sección, se realiza la siguiente propuesta:

“Que las Unidades del Instituto cuenten con personal debidamente capacitado en el manejo del expediente médico, así como elaborar informes estadístico médico-administrativos eficaces para su presentación a Junta Directiva”.

3.1.2 Visión

A continuación se propone una visión acorde a lo que la Sección realiza:

“Brindar un servicio de excelencia en cuanto a capacitación de expedientes médicos así como elaboración de informes estadísticos, tanto a clientes internos como externos de la Institución.”

3.1.3 Objetivos

En base al análisis elaborado en el capítulo anterior, se propone agregar los siguientes objetivos a los ya existentes, con la finalidad de actualizarlos:

- Ordenar y actualizar la papelería que integra el expediente médico de los afiliados al Instituto.
- Elaborar informes conteniendo índices de enfermos, enfermedades, incapacidades parciales o permanentes, defunciones, operaciones y servicios de las unidades médicas del Instituto, para su presentación a autoridades del mismo cuando así sea requerido.

3.1.4 Plan de Acción

De acuerdo a la información planteada en los tres apartados anteriores, es de suma importancia llevar a cabo un Plan de Acción con la finalidad de dar a conocer y fijar en la mente de los empleados de ambos niveles administrativos, la misión, visión y objetivos de la Sección. Es importante además, colocar por escrito esta información y transmitirla a todos los empleados sin excepción para que se logren eficientizar las actividades al contar todos con un mismo objetivo a realizar dentro de la unidad.

Para que el Plan de Acción cumpla su cometido, los Directivos de la Sección deberán convocar a los empleados de la Sección que se encuentren interesados

en formar parte de una Comisión (4 empleados del nivel administrativo y 4 del nivel operativo), quiénes deberán demostrar su compromiso para con este tema y su interés en participar activamente en las actividades que se llevarán a cabo. Asimismo, los Directivos de la Sección serán los encargados de nombrar a dicha Comisión.

El Plan de Acción consta de dos módulos, en el primero se desea llevar a cabo una actualización de la misión, visión y objetivos de la Sección, al brindar la información fundamental de tan importantes aspectos dentro de la misma. El segundo módulo tiene como objetivo lograr la identificación de dichos aspectos mediante la retroalimentación para ambos niveles administrativos.

Cuadro 2
PLAN DE ACCIÓN – ACTUALIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS
SECCIÓN DE REGISTROS MÉDICOS Y BIOESTADÍSTICA
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPON - SABLES	MÓDULO	METAS	COSTO
<p>Actualizar la misión, visión y objetivos de la Sección, tomando en cuenta las propuestas planteadas mediante la conformación de una comisión de 4 empleados del nivel administrativo y 4 empleados del nivel operativo.</p>	<p>Llevar a cabo una sesión de grupo con el personal de ambos niveles administrativos.</p>	<p>4 empleados nivel administrativo. 4 empleados nivel operativo.</p>	<p>3 horas (primera etapa) De 9:00a.m. a 12:00 p.m.</p>	<p>Comisión</p>	<p>I</p>	<p>- Compaginar las actividades que actualmente se realizan en la Sección con los aspectos fundamentales de la Planeación (misión, visión, objetivos). - Dar a conocer al personal del Instituto en general, las actividades que actualmente la Sección lleva a cabo.</p>	<p>Q.150.00</p>
<p>Lograr la identificación de la misión, visión y objetivos de la Sección hacia los empleados de la misma, para ambos niveles administrativos.</p>	<p>- Realizar reuniones semestrales de retroalimentación en dichos aspectos. - Incluir esta información en las reuniones de planificación que se realicen en la Sección.</p>	<p>4 empleados nivel administrativo. 4 empleados nivel operativo. Directivos de la Sección</p>	<p>2 horas (segunda etapa) De 9:00a.m. a 11:00a.m.</p>	<p>Comisión y Directivos de la Sección</p>	<p>II</p>	<p>- Que el empleado de la Sección de Registros Médicos y Bioestadística conozca y sepa identificar la misión, visión y objetivos del área a la cual presta sus servicios. - Fijar objetivos claros y reales en cada uno de los empleados para lograr la eficiencia en sus actividades.</p>	<p>Q.150.00</p>

3.1.5 Procedimientos

En base al análisis realizado en el capítulo anterior y los hallazgos en relación a este tema, se propone utilizar el siguiente formato basado en la simbología ANSI, para los procedimientos existentes, con el cual se logrará homogeneidad en los mismos y se eliminará la confusión en este aspecto:

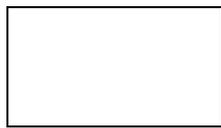
Simbología ANSI (American National Standards Institute)



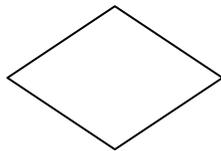
Representa el inicio y el fin de un programa.



Entrada/salida (cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos "entrada", o registro de la información procesada en un periférico "salida").



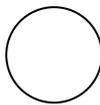
Proceso (cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transferencia).



Decisión (indica operaciones lógicas o de comparación, dando como posible respuesta, si o no, según sea el caso).



Salida por impresora.



Conector (sirve para enlazar dos partes cualesquiera a través de un conector en la salida y otro en la entrada).



Pantalla.



Llamada o subrutina o un proceso predeterminado (una subrutina es un módulo independiente del programa principal, que recibe una entrada procedente de dicho programa, realiza una tarea y regresa, al terminar el programa principal).



Indicador de dirección o línea de flujo (indica el sentido de ejecución de las operaciones).

Sección de Registros Médicos y Bioestadística -IGSS- Título: Elaboración de informe estadístico médico-administrativo.	Procedimiento No. 1 No. de Pasos: 6	Fecha: 09 de febrero 2010 Hoja: 1 de 3 Elaborado: A.E.P.A.
Inicia: Jefe de Sección Termina: Jefe de Sección		

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Elaborar informes estadístico médico-administrativos eficaces.

NORMAS ESPECÍFICAS:

- Contar con los datos estadísticos correspondientes para su análisis y elaboración.
- Presentar datos exactos y precisos.
- Respetar los tiempos para cada paso de este procedimiento.
- El informe preliminar deberá ser presentado 10 días hábiles después de realizada la solicitud.
- El informe final no deberá contener más de 25 páginas.

Sección de Registros Médicos y Bioestadística -IGSS-	Procedimiento No. 1 No. de Pasos: 6 Elaboración de informe estadístico médico-administrativo.	Fecha: 09 de febrero 2010 Hoja: 2 de 3 Elaborado: A.E.P.A.
---	--	---

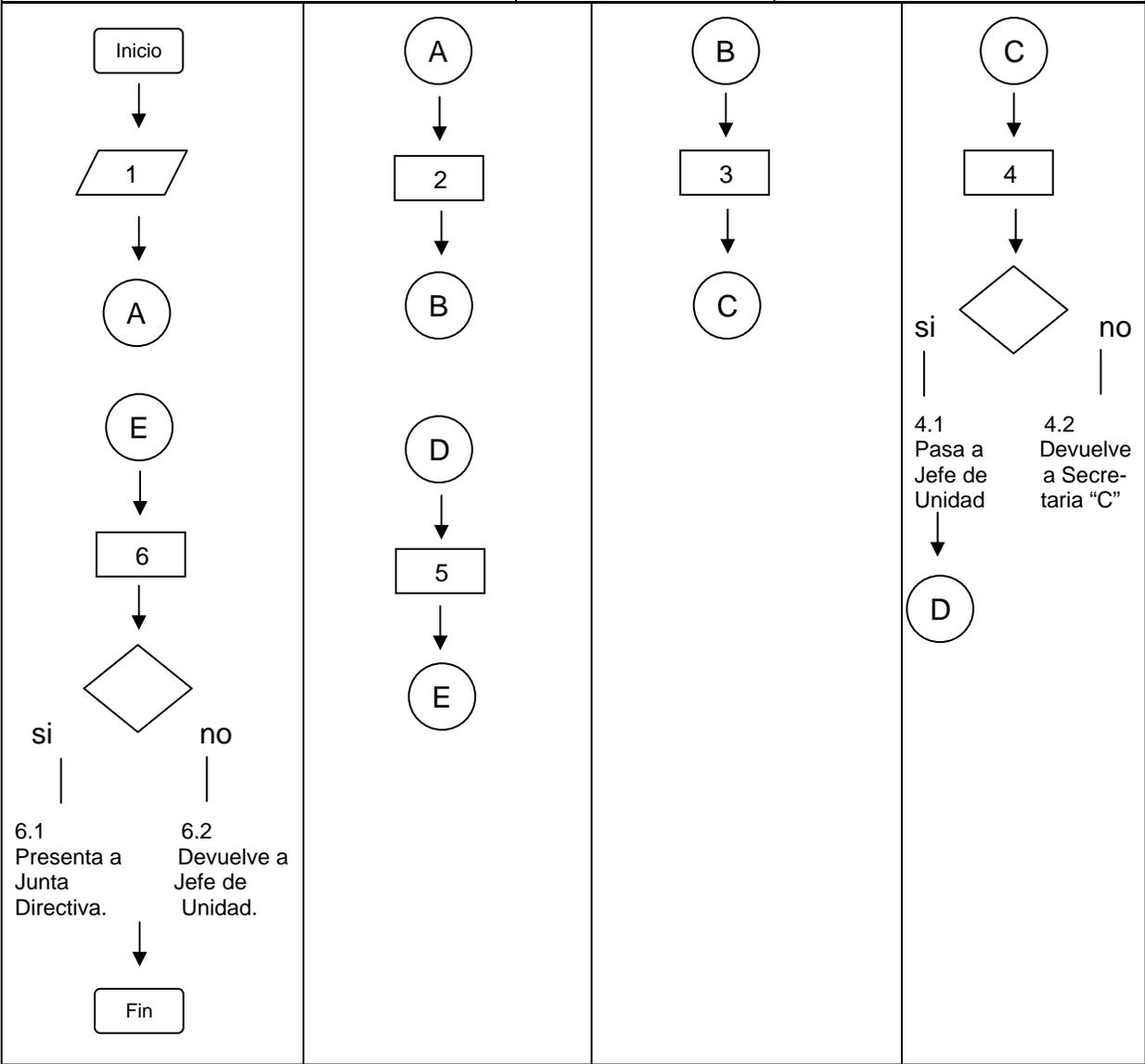
Inicia: Jefe de Sección Termina: Jefe de Sección

PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD
Jefe de Sección	1	Recibe la solicitud de elaboración de un informe de parte de Junta Directiva y solicita a Jefe de Unidad la elaboración del mismo.
Jefe de Unidad	2	Nombra y solicita a Secretarias "C" la captación de datos.
Secretaria "C"	3	Procesa los datos solicitados y entrega a Analistas nombrados, los datos estadísticos recabados.
Analistas	4	Analiza los datos estadísticos recibidos y determina si son suficientes para formar parte del informe solicitado, 4.1 Si son válidos, entrega a Jefe de Unidad para iniciar con la elaboración del Informe. 4.2 No son suficientes, solicita mayor información a Secretarias "C" designadas.
Jefe de Unidad	5	Recibe los datos examinados por los analistas, elabora el informe estadístico médico-administrativo requerido y entrega el mismo a Jefe de Sección.
Jefe de Sección	6	Recibe y valida el informe entregado por parte del Jefe de Unidad. 6.1 Si cumple con los requerimientos, presenta ante Junta Directiva el mismo. 6.2 No los cumple, devuelve a Jefe de Unidad para completar o hacer los cambios que correspondan.
Jefe de Sección	7	Entrega informe a Junta Directiva.

**Inicia: Jefe de Sección
Termina: Jefe de Sección**

Jefe de Sección	Jefe de Unidad	Secretaria "C"	Analista
-----------------	----------------	----------------	----------

<p>Sección de Registros Médicos y Bioestadística -IGSS-</p> <p>Título: Elaboración de informe estadístico médico-administrativo.</p>	<p>Procedimiento No. 1 No. de Pasos: 8</p>	<p>Fecha: 09 de febrero 2010 Hoja: 3 de 3 Elaborado: A.E.P.A.</p>
--	--	---



En lo que respecta a la eficiencia y eficacia en la elaboración de informes estadísticos, tema que fuera desarrollado en el segundo capítulo de la presente Tesis (2.2.7 y 2.2.8, respectivamente), se recomienda implementar el formato de procedimiento anteriormente expuesto ya que éste evitará la burocracia y duplicidad de pasos que actualmente presentan los procedimientos que la Sección realiza.

Asimismo, se considera que los Directivos de la Sección deben ser los encargados de dar vigencia a este formato para mejorar ambos aspectos de gran importancia para el desenvolvimiento y buen nombre de la misma.

3.1.6 Planificación de actividades

Es de suma urgencia establecer y requerir a todo el personal para llevar a cabo la planificación de actividades de la Sección, como propuesta se encuentra lo siguiente:

Comunicar a los empleados de ambos niveles administrativos de la Sección que se llevará a cabo una sesión en un día y hora específica para formar un grupo líder de planificación consistente en 5 empleados del nivel administrativo y 5 empleados del nivel operativo. Dicho grupo será el encargado de establecer, junto con los Directivos, las actividades que la Sección debe realizar, compaginando ideas y requerimientos para cada nivel representado, en ellas se establecerá que la consecuente planificación de estas actividades se debe realizar de forma mensual, mediante una agenda establecida la cual será manejada por los 10 empleados que forman parte del grupo líder de planificación.

Una vez establecidas las actividades a realizar como unidad, se comunicarán al resto de empleados de cada nivel para su conocimiento. Es entonces cuando los Directivos de la Sección deben programar estas planificaciones de actividades con sus subalternos, es decir, convocar al personal administrativo para la retroalimentación correspondiente en una fecha establecida al mes y así también con el personal del nivel operativo. Esta actividad se realizará una vez al mes.

Con esto se logrará mantener actualizado, informado y armonizado al personal de la Sección en cuanto a las actividades que se deben llevar a cabo cada mes. Para este fin se propone utilizar la siguiente matriz:

Cuadro 3
Planificación de Actividades
Sección de Registros Médicos y Bioestadística

Planificación No. _____		Fecha _____	
Presentes:			

Actividad	Acción	Fecha límite	Responsables
Actualización de material para capacitación Unidad zona 6 a llevarse a cabo el 15 de octubre del presente año.	Análisis y actualización de material a utilizarse	La actualización deberá encontrarse terminada antes del 28 de septiembre.	Se convocará a
Observaciones: _____			

Fuente: elaboración propia. Año 2009.

3.2 Organización

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras se han determinado mediante la planeación, el paso siguiente es distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro. Esta distribución está guiada por la consideración de aspectos tales como la naturaleza de las actividades componentes, personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles, es decir, el buen funcionamiento de la organización en la unidad objeto de estudio.

A continuación se presenta la propuesta para el área de organización en la Sección de Registros Médicos y Bioestadística:

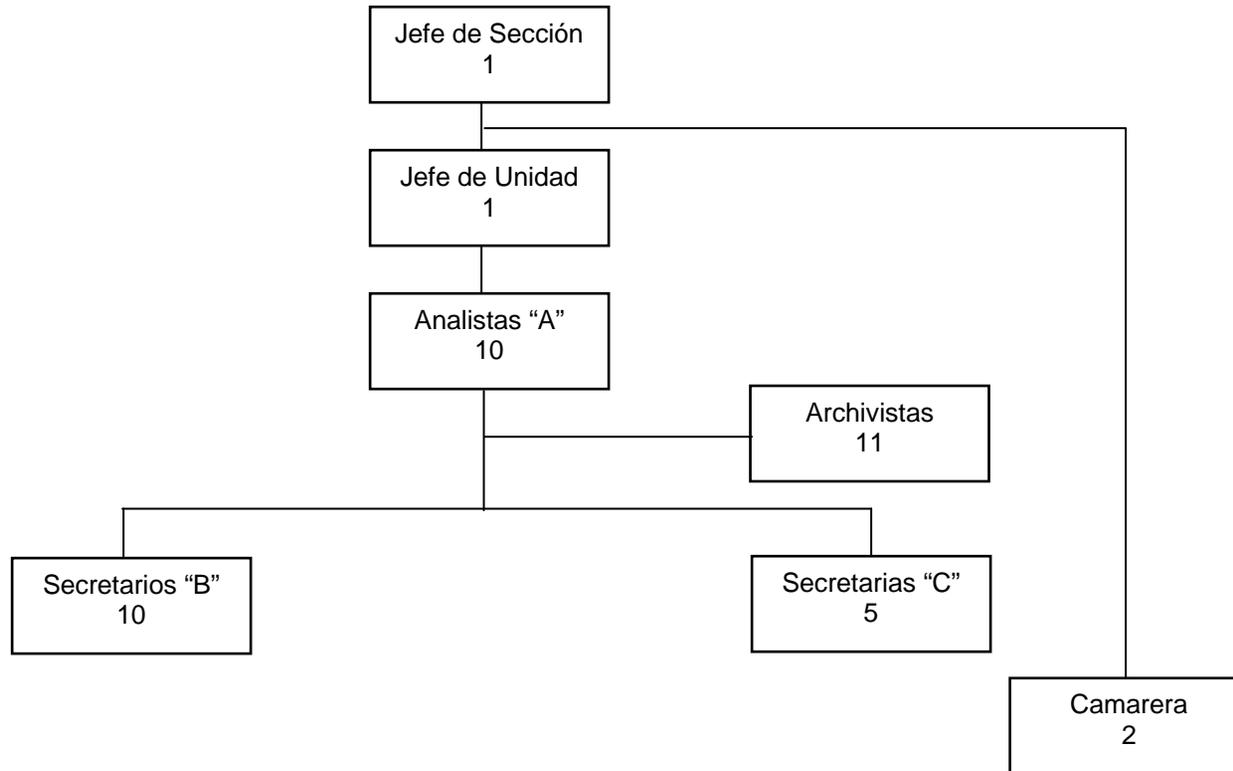
3.2.1 Estructura organizacional

Es necesario que el personal de ambos niveles administrativos conozca y se encuentre enterado sobre los puestos que conforman su Sección por lo que a continuación se presenta la propuesta de estructura, en base a los hallazgos del capítulo anterior y la problemática planteada.

Los cambios propuestos en la estructura son los siguientes:

- Los Secretarios “B” y las Secretarias “C” reportarán a los Analistas “A”
- Los Archivistas reportarán como staff a los Analistas “A” y brindarán asistencia a los Secretarios “B” y a las Secretarias “C”
- Los Analistas “A” reportarán directamente al Jefe de Unidad, tanto de sus atribuciones como de los puestos que tiene a su cargo.
- Se colocó a los Secretarios y Secretarias “B” bajo la misma denominación “Secretarios B”.

Gráfica 29
Organigrama de puestos y plazas propuesto
Sección de Registros Médicos y Bioestadística
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social



Elaborado por: Ana Elizabeth Perdomo
Guatemala, 16 de diciembre de 2009.

3.2.2 Atribuciones y funciones

Las Descripciones de Puestos específicas elaboradas para cada puesto que conforma la Sección lograrán delimitar y establecer formalmente las funciones, atribuciones y responsabilidades en cada empleado, éstas se encuentran en el apartado de Anexos.

3.2.3 Niveles organizacionales

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo anterior y en base a los hallazgos en cuanto a problemas de identificación de los empleados con la Sección así como con empleados de ambos niveles organizacionales, es importante que se le brinde un tiempo a cada nueva persona que inicia labores en la misma para explicarle e introducirle a las principales actividades que se realizan por lo que se propone el siguiente proceso de inducción interna:

Cuadro 4
Proceso de Inducción Interna
Sección de Registros Médicos y Bioestadística

Responsable	Detalle	Duración
Jefe de Sección	Bienvenida a la Sección	10 minutos
Jefe de Unidad	Breve explicación de la misión, principales labores de la Sección y responsabilidades de su puesto.	10 minutos
Analistas	Breve explicación de sus actividades.	10 minutos
Secretarias "B"	Breve explicación de sus actividades.	10 minutos
Secretarios "B"	Breve explicación de sus actividades.	10 minutos
Secretarias "C"	Breve explicación de sus actividades.	10 minutos
Archivistas	Breve explicación de sus actividades.	10 minutos
	TOTAL	70 minutos

Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Mediante la aplicación de este esquema se podrá brindar a cada nuevo colaborador un panorama general de las actividades que se llevan a cabo en la Sección, conlleva aproximadamente una hora y media y proporcionará mayor orientación en cuanto a la importancia de cada puesto de trabajo para lograr los objetivos de la misma.

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo anterior en cuanto a la ampliación descontrolada del tramo de control y su consecuente autoridad no delegada eficaz y correctamente se propone la utilización de una pizarra a utilizarse exclusivamente para enumerar los informes en proceso y el nombre de los colaboradores que participarán en la elaboración, captación y análisis de datos, con el objetivo de especificar quien está a cargo de cada actividad y el encargado de su utilización será el Jefe de Unidad. El formato es el siguiente:

Cuadro 5
Pizarra de Actividades y responsables
Sección de Registros Médicos y Bioestadística

Nombre del Informe	Captación de datos encargado	Analistas Encargados	Archivistas de apoyo	Actividades	Seguimiento y avances
Incidencia de ingreso de jóvenes a emergencia de IGSS zona 9 comprendidos en las edades de 14 a 21 años durante el año 2008.	- Nombre de colaboradoras (Secretarias "C")	- Nombre de colaboradores	- Nombre de colaboradores		

Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Con la utilización de esta herramienta, se logrará el ordenamiento y especificidad de las actividades a realizar por cada empleado y se evitará la duplicidad de mando al encontrarse delegada por una sola persona (Jefe de Unidad) la autoridad y las órdenes en la consecución de las actividades, apoyándose claro, en las Descripciones de Puestos elaboradas.

Es importante incluir al personal del nivel operativo en todas las decisiones y actividades a realizar como Sección ya que su opinión es muy valiosa y forma parte de la misma.

3.2.4 Tramo de control

En base al análisis realizado en cuanto al tamaño del tramo de control que la Sección de Registros Médicos presenta, se determinó que el número de empleados con que cuenta sí es el correcto, derivado del crecimiento en la población, ha incrementado el volumen de trabajo que se demanda a la Sección por lo que ha sido necesaria la contratación de personal adicional. Las Descripciones Técnicas del Puesto elaboradas brindarán claridad y orden en las atribuciones y funciones para cada empleado ya que si bien el crecimiento del personal es justificable, éste no ha sido ordenado y normado para su correcto desenvolvimiento.

En cuanto a lo relacionado a la distribución física y/o del espacio, factor indispensable para el buen funcionamiento de la unidad objeto de estudio, derivado del análisis realizado en el capítulo anterior en cuanto al crecimiento descontrolado en el número de empleados que conforman la Sección.

Existe una estrecha relación que existe entre la productividad y las condiciones físicas del medio donde el personal realiza sus tareas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no bastan estructuras de organización

armónicas ni sistemas y procedimientos de trabajo idóneos, también es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo con el fin de convertirlo en un factor de productividad.

El trabajador necesita ser motivado de diferentes maneras para que rinda en su mayor potencial, unas de ellas es proporcionándole un ambiente físico agradable en su ambiente de trabajo. Es importante que la persona que labora en la oficina durante 8 o más horas no se sienta enclaustrada.

Debido a que el presupuesto para el mejoramiento del área es limitado, se decidió proponer un proyecto de remodelación en dos fases. Se consultó con un profesional en la materia y a continuación se presentan los resultados como propuesta:

Fase uno: Ampliación de los ambientes mediante la utilización del color e iluminación. El color es un arma poderosa de decoración; puede transmitir sensaciones y crear diferentes efectos ópticos. El poder elegir y coordinar los colores para la Sección de Registros Médicos fue uno de los primeros desafíos que se obtuvieron ya que hay que tener en cuenta que el ambiente que se quiere generar en una oficina es de concentración y rendimiento, creatividad e ideas y de trabajo en equipo e interacción.

Después de estudiar el color verde, el cual caracteriza a la Institución y además psicológicamente favorece a la creatividad, concentración y al trabajo grupal, se decidió que es un elemento excelente para utilizar en la decoración, además creará un nexo entre la empresa y el trabajador.

El color verde será utilizado como un contraste, principalmente se utilizará el color blanco ya que es el que mayor sensibilidad posee frente a la luz,

reflejándola y provocando ambientes más iluminados y con sensación de amplitud.

En lo que respecta a la iluminación, en este proyecto, para el favorecimiento de la iluminación de cada ambiente de la Sección, se propone la instalación de 12 lámparas incandescentes de 4 tubos de 1 metro de largo. Esto brindará una sensación de limpieza, claridad y amplitud ya que la luz que actualmente se percibe en la Sección es muy opaca y no permite realizar las actividades con claridad.

Fase dos: Traslado de personal hacia otros ambientes, al utilizar el espacio que no se está aprovechando y así tener menos personal en cada área. (Ver planos de situación actual y propuesta en Anexos)

Como resultado de la propuesta anteriormente presentada, se necesitarán los siguientes materiales:

Cuadro 6
Materiales para remodelación física
Sección de Registros Médicos y Bioestadística

Material	Precio unitario	Precio total
32 galones de pintura (área de 639m ²)	Q150.00	Q4,800.00
12 lámparas incandescentes de 4 tubos de 2pies x 4 pies	Q160.00	Q1,920.00
Divisiones de playwood para Analistas, 7 planchas, medidas: largo 7.32mts., alto 1.22mts. y 4 separaciones de 2mts.	Q135.00	Q945.00
Mano de obra, vos y datos, otros materiales		Q4,000.00
Pizarra para colocar actividades y responsables		Q450.00
	Total	Q12,115.00

Fuente: elaboración propia. Año 2009.

Para la obtención de los fondos económicos para llevar a cabo la remodelación planteada, la Sección puede solicitar vía escrito a la Subgerencia de Prestaciones de Salud la cantidad a necesitar, al justificarse y proponerse con claridad el objetivo de la solicitud, se pueden obtener los fondos.

Cuadro 7
Costo total para implementar la propuesta
Sección de Registros Médicos y Bioestadística

Actividad	Costo	Detalle
Plan de Acción	Q.500.00	Impresión de módulos y gastos administrativos para realización de actividades
Procedimientos	Q300.00	Impresión y elaboración de de procedimientos de trabajo.
Descripciones de Puestos	Q600.00	Impresión e implementación de nuevos perfiles de puestos elaborados específicamente para la Sección.
Remodelación área física	Q12,115.00	
Total	Q13,515.00	

Fuente: elaboración propia. Año 2009.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones a las cuales se pudo llegar de acuerdo al desarrollo del presente trabajo de Tesis.

1. Si bien algunos aspectos como el desconocimiento de la misión, visión y objetivos presentan resultados similares entre ambos niveles administrativos que conforman la Sección, existen diferencias significativas en la asignación de actividades y conocimiento de herramientas como el organigrama, descripción de puestos y funciones, lo cual no permite al personal desenvolverse adecuadamente en sus actividades diarias así como alcanzar los objetivos planteados.
2. La Sección de Registros Médicos y Bioestadística desarrolla la mayoría de sus actividades de manera empírica, por otro lado, no cuenta con documentación básica (Descripción de Puestos, Organigrama y Procedimientos) actualizada, está regida únicamente a documentos antiguos y desactualizados.
3. El crecimiento en el número de empleados que conforman la Sección de Registros Médicos y Bioestadística ha generado la saturación de actividades de manera desordenada y reducido el espacio físico idóneo para el correcto desarrollo de las actividades de ésta.

RECOMENDACIONES

Para cada una de las conclusiones anteriores corresponde una recomendación, cuyo propósito es brindar solución a los problemas encontrados dentro de la Sección objeto de estudio.

1. Es importante que la Comisión nombrada en el Plan de Acción juntamente con los Directivos de la Sección se encarguen de unificar tanto el conocimiento como la puesta en práctica de tres aspectos fundamentales como la misión, visión y objetivos de la Sección, así como informar al personal que la conforma, sobre la actualización de las herramientas necesarias para el cumplimiento de estos aspectos. Dicho Plan de Acción, proporcionado en la propuesta de solución pretende cumplir con esta finalidad por lo que se recomienda ponerlo en marcha.
2. En la propuesta solución de la presente tesis se elaboró y actualizó las Descripciones de Puestos, Organigramas (puestos y plazas) y formato de procedimientos. Se recomienda su utilización y divulgación en ambos niveles administrativos por parte de Directivos de la Sección con el fin de lograr la identificación empleado-Sección.
3. La Sección de Registros Médicos y Bioestadística cuenta con un área física aprovechable en lo que se refiere a espacio y ubicación. La propuesta solución plantea la redistribución de puestos de trabajo y toma en cuenta el color y espacio con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y así incrementar el desempeño de éstos.

BIBLIOGRAFÍA

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Reformada por Acuerdo legislativo No. 18-93 del 17 de Noviembre de 1993. 46 p.
2. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. 2004. Material Bibliográfico de Apoyo para el Curso Administración II. Guatemala, Departamento de Publicaciones. 168 p.
3. FRANKLIN, E. B. 2004. Organización de Empresas. II Edición. México, McGraw Hill Interamericana. 367 p.
4. KOONTZ, H. Y WEIHRICH, H. 1998. Administración: Una Perspectiva Global. 12ª Edición. Estados Unidos, McGraw Hill. 796 p.
5. PELLECCER COMPARINI, A. E. 2003. Reorganización del Departamento de Recursos Humanos en una Organización No Gubernamental. Tesis: Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Facultad de Ciencias Económicas. 129 p.
6. PILOÑA ORTIZ, G. A. 2002. Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. V Edición. Guatemala, Litografía Cimgra. 195 p.
7. SECCIÓN DE REGISTROS MÉDICOS Y BIOESTADÍSTICA. Acuerdo 473, Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Capítulo V, Artículos 170 a 172. 2 p.
8. SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, IGSS. Historia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Quiénes Somos? Edición 2009. 26 p.

ANEXO 1

ANEXO 1

MÓDULO I

Aspectos importantes que debes conocer de la Sección de Registros Médicos y Bioestadística IGSS

A continuación encontrará información fundamental y básica que debe conocer de la Sección, la cual guiará sustancialmente sus actividades. Seguramente se ha preguntado ¿Cuál es la misión de la Sección? ¿Cuál es nuestra visión? entre otras interrogantes, este módulo tiene como objetivo brindarle esta valiosa información.

¿Cuál es la misión de la Sección de Registros Médicos y Bioestadística?

“Que las Unidades Médicas del Instituto del área Metropolitana y Departamental cuenten con personal debidamente capacitado en el manejo del expediente médico, así como formular, integrar y clasificar los informes médicos conteniendo índices de enfermos, incapacidades, defunciones, operaciones y servicios médicos de las Unidades de Instituto, para su presentación a Junta Directiva, cuando así sea requerido”

Notas:

¿Cuál es la visión de la Sección de Registros Médicos y Bioestadística?

“Lograr que los expedientes médicos de pacientes del Instituto se encuentren organizados y en el mejor estado; elaborar y presentar informes estadístico médico-administrativos eficaces contribuyendo al servicio ágil y eficiente de los afiliados.”

Notas:

¿Cuáles son los objetivos de la Sección de Registros Médicos y Bioestadística?

- Todo el personal de Registros Médicos de cada una de las Unidades del instituto a nivel nacional, se encuentren capacitados para el manejo del expediente médico y calificación de derechos según la normativa vigente.
- Depurar y ordenar los archivos de las Unidades Médico Asistenciales a nivel nacional.
- Agilizar la atención médica de los afiliados y sus beneficiarios, al contar con archivos ordenados.
- Capacitación constante a todo el personal de las unidades médico asistenciales de la Institución sobre el manejo del expediente médico.
- Formular, revisar, ordenar y actualizar la papelería que integra el expediente médico de los afiliados al Instituto.
- Elaborar, integrar y clasificar los informes conteniendo índices de enfermos, enfermedades, incapacidades parciales o permanentes, defunciones, operaciones y servicios de las unidades médicas del Instituto, para su presentación a autoridades del mismo cuando así sea requerido.

Notas:

Test de Autoevaluación:

1. Defina con sus propias palabras la misión de la Sección y comparta con sus compañeros.
2. Compare su visión personal con la de la Sección y comparta con sus compañeros.
3. Mencione al menos 2 objetivos de la Sección sin observar la información proporcionada.

ANEXO 2

ANEXO 2

MÓDULO II Retroalimentación (misión, visión y objetivos) Sección de Registros Médicos y Bioestadística IGSS

El presente módulo tiene como objetivo llevar a cabo la retroalimentación respectiva en cuanto a los aspectos que están contenidos en el Módulo I (misión, visión y objetivos de la Sección).

a. Misión

Ahora que ya conoce la misión de la Sección, le parece que hay algo que se pueda modificar en cuanto al contenido de la misma? Redacte su propuesta aquí

b. Visión

De acuerdo a lo que comprendió en cuanto a la visión de la Sección, podría describirla con sus propias palabras?

c. Objetivos

Después de conocer cada uno de los objetivos de la Sección, identifique de acuerdo a su criterio, en cuáles necesitaría ayuda para relacionarlos con las actividades específicas que realiza en su puesto de trabajo.

ANEXO 3

ANEXO 3

	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO Sección de Registros Médicos y Bioestadística	Fecha: _____ 1/2
---	---	-------------------------

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Jefe de Sección
Ubicación administrativa:	Sección de Registros Médicos
Inmediato Superior:	Sub-Gerente de Prestaciones en Salud
Subalternos:	Jefe de Unidad

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Es un puesto de carácter profesional en el cual se llevan a cabo las actividades de Coordinación y Dirección del personal de la Sección, el encargado debe ser responsable, recibe y da instrucciones en forma verbal.

Atribuciones

- Planificar, coordinar y controlar todas las actividades estadístico-administrativas de la Sección.
- Validar los informes estadístico médico-administrativos que en la Sección se generen para su presentación ante Junta Directiva.
- Realizar las labores administrativas que se derivan de su función y otras tareas afines al puesto.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener estrecha relación con los miembros de la Junta Directiva de la Institución y presentar los resultados ante su jefe inmediato superior.

Autoridad

Delega funciones y tareas; también tiene la autoridad de elegir el orden de las unidades a las cuales se hará capacitación en el manejo del expediente médico.

Responsabilidades

Coordinar, controlar y dirigir las actividades del personal de la Sección.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Poseer Título profesional universitario de Médico con especialización que el puesto requiera. Ser colegiado activo y con conocimientos de Administración de Empresas.

b) Experiencia

- Acreditar cinco años de experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto.

c) Habilidades

- Capacidad de liderazgo y dirección hacia objetivos concretos.
- Toma de decisiones en momentos críticos y
- Trabajo en equipo.

d) Destrezas

- Operar equipo de oficina y comunicación efectiva.

	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO Sección de Registros Médicos y Bioestadística	Fecha: _____ <div style="text-align: right;">1/2</div>
---	---	--

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Jefe de Unidad
Ubicación administrativa:	Sección de Registros Médicos
Inmediato Superior:	Jefe de Sección
Subalternos:	Analistas "A"

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Es un puesto de carácter profesional en el cual se llevan a cabo las actividades de Coordinación, elaboración y revisión de los Informes estadístico-médico administrativos que se realizan en la Sección así como la organización de capacitación a todo el personal de la Institución en el manejo del expediente médico.

Atribuciones

- Coordinar la selección de datos estadísticos para la elaboración de informes.
- Administrar los distintos informes que Junta Directiva solicite a la Sección.
- Elaborar y revisar los informes estadístico médico-administrativos que la Sección realiza los cuales contienen índices de enfermos, enfermedades, incapacidades parciales o permanentes, defunciones, operaciones y servicios de las unidades médicas del Instituto, para su presentación a autoridades del mismo cuando así sea requerido.
- Coordinar la capacitación constante a todo el personal de las unidades médico asistenciales de la Institución en el manejo del expediente médico.
- Realizar las labores administrativas que se derivan de su función y otras tareas afines al puesto.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener estrecha relación con el Jefe de la Sección y los Analistas "A". Debe presentar los resultados ante su jefe inmediato superior.

Autoridad

Delega funciones y tareas; tiene la autoridad de solicitar la información que considere necesaria para la elaboración de los informes estadístico médico-administrativos. Es el encargado de seleccionar y calendarizar las capacitaciones que el personal realizará en las distintas unidades de la Institución en cuanto al manejo del expediente médico.

Responsabilidades

- Elaborar los informes estadístico médico-administrativos en el tiempo establecido por Junta Directiva.
- Velar porque el personal que lleva a cabo las capacitaciones, se encuentre actualizado en los distintos aspectos necesarios para ello (archivo, computación, ortografía)

I. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Poseer Título profesional universitario de Administración de Empresas con especialización en estadística. Maestría en Administración Financiera deseable.

b) Experiencia

- Acreditar tres años de experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto.

c) Habilidades

- Capacidad de organización y administración de personal
- Toma de decisiones
- Buenas relaciones interpersonales y
- Capacidad de análisis.

d) Destrezas

- Habilidad numérica y de análisis de datos
- Desarrollo de equipos de trabajo
- Agudeza visual

	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO Sección de Registros Médicos y Bioestadística	Fecha: _____ <div style="text-align: right;">1/2</div>
---	---	--

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Analista "A"
Ubicación administrativa:	Sección de Registros Médicos
Inmediato Superior:	Jefe de Unidad
Subalternos:	Archivistas Secretarios "B" Secretarias "C"

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Es un puesto de carácter administrativo en el cual se llevan a cabo las actividades de preparación, análisis y acopio de datos médico estadístico-administrativos que formarán parte de un informe así como la elaboración y actualización de material en general que es presentado en las capacitaciones al personal de la Institución.

Atribuciones

- Seleccionar y administrar los datos estadísticos para la elaboración de informes que se llevan a cabo en la Sección.
- Generar y analizar los resultados estadísticos de la información que se encuentra en los expedientes médicos para los distintos índices de participación de pacientes en el Instituto.
- Elaborar y actualizar las presentaciones, material didáctico y demás información que es proporcionada en las capacitaciones en cuanto al manejo del expediente médico.
- Realizar las labores administrativas que se derivan de su función y otras tareas afines al puesto.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener estrecha relación con el Jefe de la Unidad, Secretarios "B" y Secretarias "C". Debe presentar los resultados ante su jefe inmediato superior.

Autoridad

Delega funciones y tareas; tiene la autoridad de solicitar la información que considere necesaria para el análisis de datos estadístico médico-administrativos. Es el encargado de la elaboración, administración y actualización de las distintas capacitaciones que se llevan a cabo con todo el personal del Instituto en cuanto al manejo del expediente médico.

Responsabilidades

- Generar y analizar datos estadísticos que formarán parte de los informes médicos de la Sección y presentar los resultados al Jefe de Unidad.
- Velar porque la información que está contenida en las capacitaciones al personal en cuanto al manejo del expediente médico, se encuentre actualizada y comprensible.

II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Cursar el cuarto año de Administración de Empresas o carrera afín, con amplios conocimientos de estadística.

b) Experiencia

- Acreditar dos años de experiencia profesional en labores de captación y generación de datos estadísticos.

c) Habilidades

- Capacidad de análisis
- Creatividad
- Juicio eficiente

d) Destrezas

- Habilidad numérica y de análisis de datos
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Excelente redacción

	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO Sección de Registros Médicos y Bioestadística	Fecha: _____ <div style="text-align: right;">1/2</div>
---	---	--

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Secretario "B"
Ubicación administrativa:	Sección de Registros Médicos
Inmediato Superior:	Analista "A"
Subalternos:	----

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Trabajo de oficina que consiste en la realización de tareas secretariales para asistir a Analistas y Jefe de Unidad de la Sección.

Atribuciones

- Revisar y actualizar la papelería que integra el expediente médico de los afiliados al Instituto, cuando las unidades así lo requieran.
- Elaborar correspondencia interna y externa de la Sección.
- Realizar las labores secretariales que se derivan de su función y otras tareas afines al puesto.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener estrecha relación con los Analistas "A" y Secretarias "C". Debe presentar los resultados ante su jefe inmediato superior.

Autoridad

Debido a las características del puesto, tiene autoridad sobre los Archivistas.

Responsabilidades

- Velar porque la información que está contenida en el expediente médico de los afiliados al IGSS, se encuentre actualizada y clara.

- Es responsable de la comunicación escrita interna y externa de la Sección.
- Ordenar, clasificar, registrar y archivar correspondencia, documentos y papelería.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Poseer título de Secretaria Bilingüe o Comercial, cursando el primer año de Administración de Empresas o carrera afín.

b) Experiencia

- Acreditar dos años de experiencia secretarial en labores de redacción y organización de documentos.

c) Habilidades

- Cooperación
- Habilidad manual
- Proactividad

d) Destrezas

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Operar equipo de oficina

	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO Sección de Registros Médicos y Bioestadística	Fecha: _____ <div style="text-align: right;">1/2</div>
---	---	--

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Secretaria "C"
Ubicación administrativa:	Sección de Registros Médicos
Inmediato Superior:	Analista "A"
Subalternos:	----

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Trabajo de oficina que consiste en la captación y recopilación de datos e información que será utilizada en informes estadístico médico-administrativos.

Atribuciones

- Recopilar información específica para los informes que Junta Directiva esté solicitando a través de los expedientes médicos de cada Unidad administrativa de la Institución.
- Dar atención a personal externo, tanto de la Institución como fuera de ella.
- Realizar las labores que se derivan de su función y otras tareas afines al puesto.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener estrecha relación con los Analistas "A" y Secretarios "B". Debe presentar los resultados ante su jefe inmediato superior.

Autoridad

Debido a las características del puesto, tiene autoridad sobre los Archivistas.

Responsabilidades

- Recopilar la información específica que será utilizada y analizada en los informes médico-administrativos de la Sección, mediante la investigación en expedientes médicos de afiliados del IGSS.

- Atención eficiente y cordial a personal externo tanto de la Institución, como fuera de ella.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

e) Educacionales

- Poseer título a nivel medio de Secretaria Bilingüe o Comercial y cursando el primer año de Administración de Empresas o carrera afín.

f) Experiencia

- Acreditar un año de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

g) Habilidades

- Agudeza visual
- Habilidad manual
- Proactividad
- Buenas relacionales interpersonales

h) Destrezas

- Responsabilidad
- Comunicación efectiva
- Operar equipo de oficina
- Atención al cliente

	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO Sección de Registros Médicos y Bioestadística	Fecha: _____ <div style="text-align: right;">1/2</div>
---	---	--

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Archivista
Ubicación administrativa:	Sección de Registros Médicos
Inmediato Superior:	Analista "A"
Subalternos:	----

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Es un puesto de carácter oficinista en el cual se llevan a cabo las actividades de ubicación, clasificación y ordenamiento de los expedientes médicos de los afiliados a la Institución.

Atribuciones

- Clasificación de documentación que conforma el expediente médico.
- Archivo y mantenimiento ordenado de los expedientes y demás documentación que los contienen.
- Realizar las labores administrativas que se derivan de su función y otras tareas afines al puesto.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener estrecha relación con todo el personal de la Sección. Debe presentar los resultados ante su jefe inmediato superior.

Responsabilidades

- Es responsable del correcto archivo y ordenamiento de los documentos que conforman el expediente médico de los afiliados.
- Es el encargado de extraer y archivar en el lugar correcto, todos los expedientes que sean utilizados para los objetivos de la Sección.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

e) Educacionales

- Poseer título a nivel medio, con estudios en archivo y clasificación de documentos.

f) Experiencia

- Acreditar un año de experiencia profesional en labores de archivo.

g) Habilidades

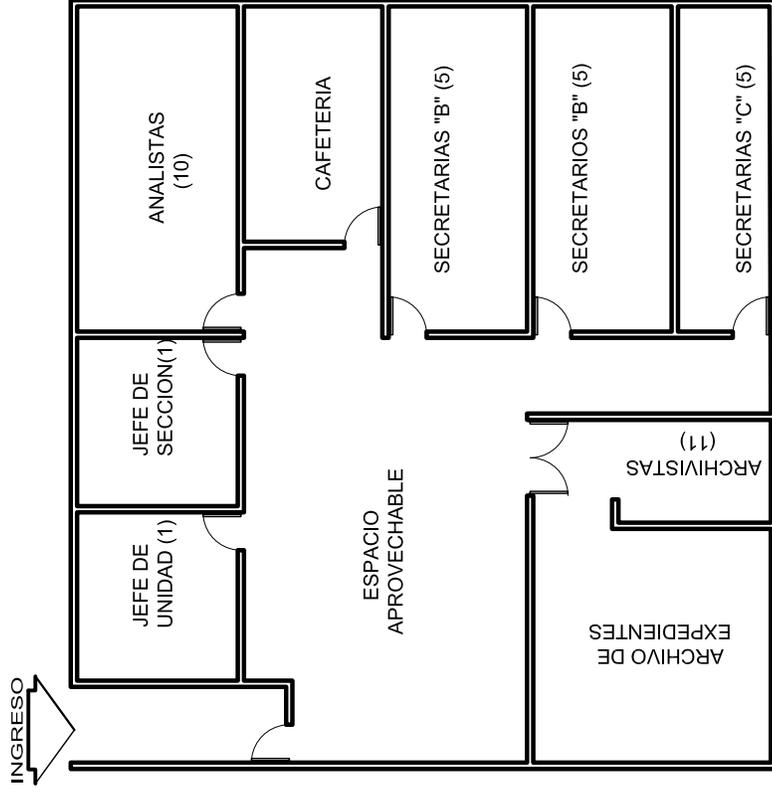
- Agudeza visual
- Agudeza auditiva
- Habilidad manual

h) Destrezas

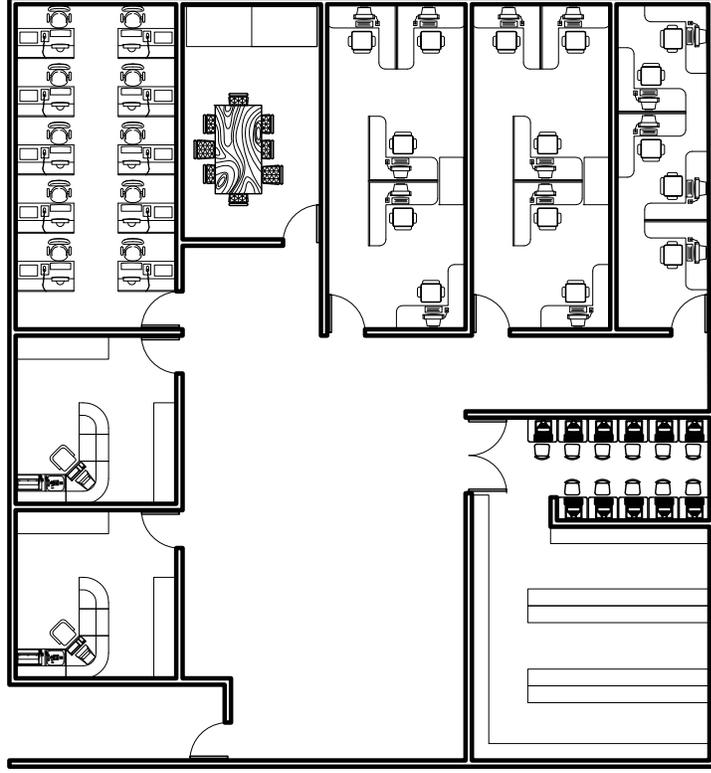
- Responsabilidad
- Disciplina

ANEXO 4

SITUACION ACTUAL



PLANTA AMUEBLADA



PLANTA DESCRIPTIVA DE PERSONAL

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROYECTO DE TESIS, ANA ELIZABETH PERDOMO ALVAREZ

PROYECTO: REORGANIZACION SECCION DE REGISTROS MEDICOS

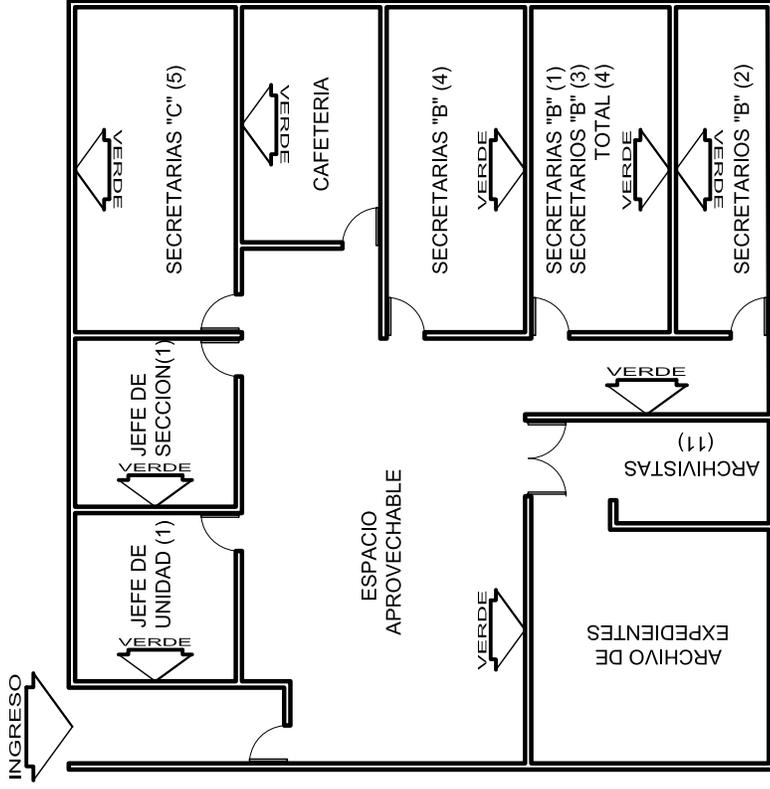
CONTIENE: PLANTAS DE SITUACION ACTUAL

ESCALA: 1:150

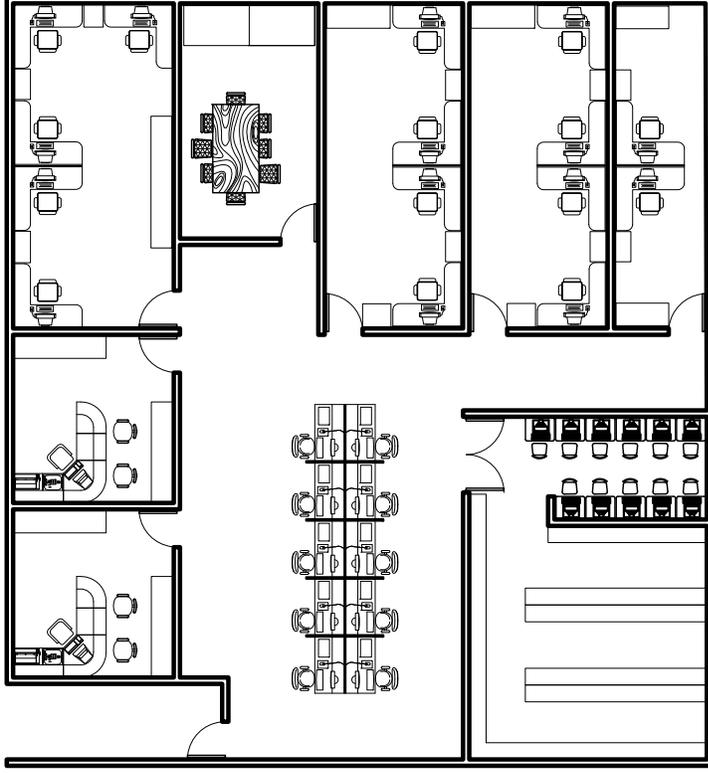
FECHA: ENERO DE 2010

ANEXO 5

PROPUESTA



PLANTA AMUEBLADA



PLANTA DESCRIPTIVA DE PERSONAL

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROYECTO DE TESIS, ANA ELIZABETH PERDOMO ALVAREZ
PROYECTO: REORGANIZACION SECCION DE REGISTROS MEDICOS
CONTIENE: PROPUESTA
ESCALA: 1:150
FECHA: ENERO DE 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROYECTO DE TESIS, ANA ELIZABETH PERDOMO ALVAREZ
PROYECTO: REORGANIZACION SECCION DE REGISTROS MEDICOS
CONTIENE: PROPUESTA
ESCALA: 1:150
FECHA: ENERO DE 2010