

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**



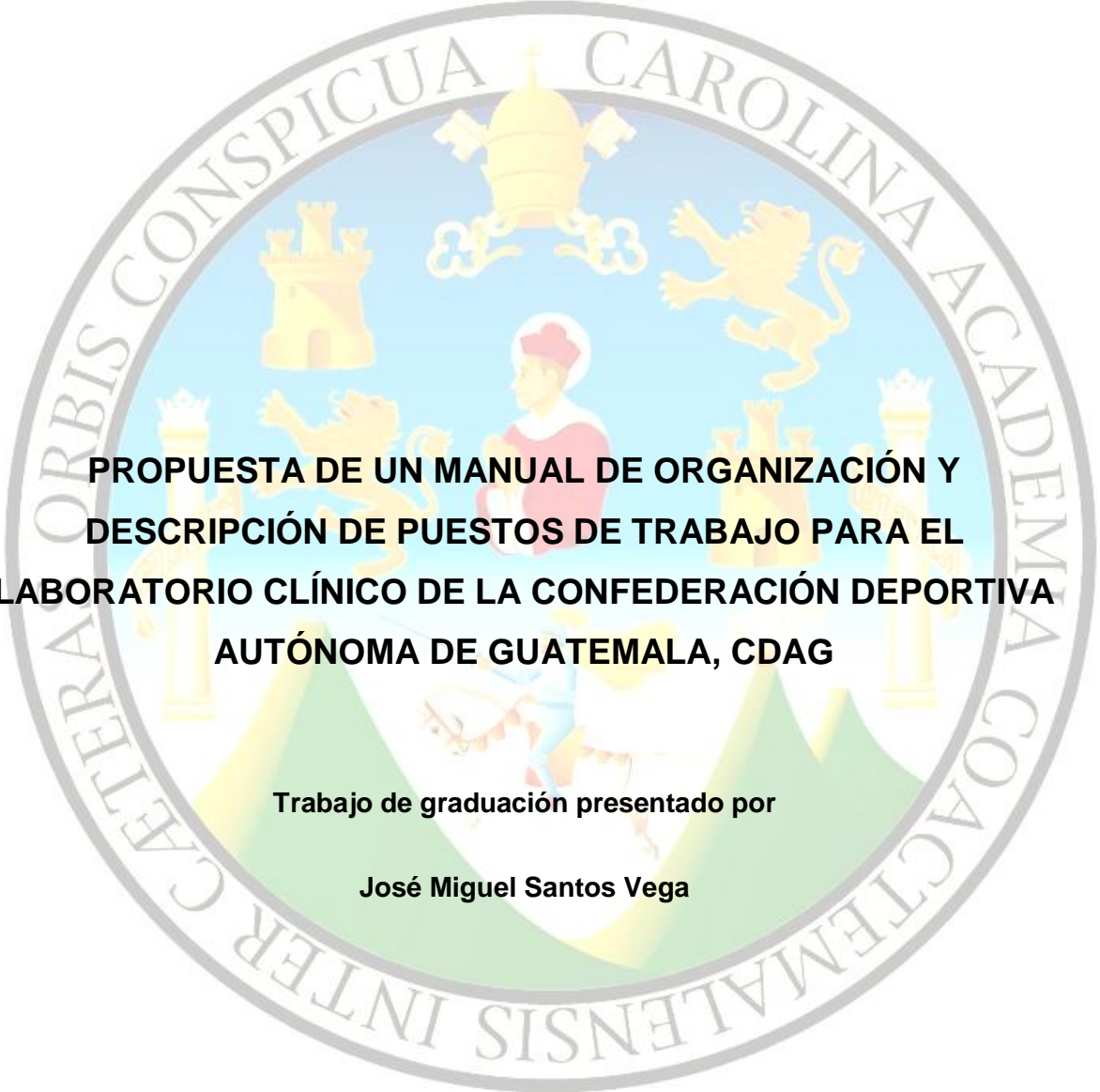
**PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL  
LABORATORIO CLÍNICO DE LA CONFEDERACIÓN DEPORTIVA  
AUTÓNOMA DE GUATEMALA, CDAG**

**José Miguel Santos Vega**

**Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios**

**Guatemala, julio 2017**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA  
ESCUELAS DE ESTUDIO DE POSTGRADO**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a woman in a red and white dress, possibly a saint or a personification of wisdom, holding a book. Above her is a golden crown with a cross on top. To the left and right are golden lions rampant. Below the central figure is a white horse. The background is a light blue sky with a green hill at the bottom. The Latin motto "CETERA ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL  
LABORATORIO CLÍNICO DE LA CONFEDERACIÓN DEPORTIVA  
AUTÓNOMA DE GUATEMALA, CDAG**

**Trabajo de graduación presentado por**

**José Miguel Santos Vega**

**Para optar al grado de Maestro en Artes**

**Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios**

**Guatemala, julio 2017**

**JUNTA DIRECTIVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
M.A. Elsa Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIA
MSc. Miriam Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Juan Francisco Pérez Sabino	VOCAL II
Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilera	VOCAL III
Br. Andreina Delia Irene López Hernández	VOCAL IV
Br. Carol Andrea Betancourt Herrera	VOCAL V

**CONSEJO ACADÉMICO**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.  
María Ernestina Ardón Quezada, MSc.  
Jorge Mario Gómez Castillo, MA.  
Clara Aurora García González, MA.  
José Estuardo López Coronado, MA.

## RESUMEN

“Los logros de una organización son los resultados del esfuerzo combinado de cada individuo” (Lombardi, V., 1968).

Desde hace mucho tiempo, el ser humano bajo el hecho de satisfacer ciertas necesidades como: alimentación, vestido, hogar, entre otros, comienza a relacionarse con seres de su misma especie en busca de vínculos y conexiones que lo hagan llegar a su objetivo. Esto no es más que, un claro ejemplo de cómo todas las actividades humanas buscan organizarse con el fin de facilitar el alcance de objetivos planteados en común.

Esto viene a colación, porque el concepto de organización es aplicable en todo momento, por la “necesidad” de cambios en los sistemas de gestión, administración y organización. Como bien lo afirma el fallecido entrenador de los Green Bay Packers, Vince Lombardi, con su frase celebre, al hacer referencia a que “el esfuerzo combinado de cada persona, ocasiona un inminente éxito”. Bajo ésta premisa, actualmente las empresas, buscan un orden que permita que el trabajo sea eficiente.

Pero...¿cómo organizarse? ¿cuáles son las herramientas para ello? Es en éste punto en donde surge el cuestionamiento esencial de éste trabajo. Un laboratorio es una organización de individuos que buscan generar parámetros, mediciones y resultados que contribuyan al diagnóstico de enfermedades de cualquier persona. Cabe mencionar, que todo laboratorio, busca la calidad y eficiencia en el trabajo. Para lograr una eficiente estructura organizacional se pretendió elaborar un Manual de Organización y Descripción de Puestos que respalde, garantice y distribuya las actividades de cada miembro del equipo del laboratorio, para lograr mayor efectividad y calidad en la entrega de resultados.

En un Laboratorio Clínico es importante mantener la organización bajo el lineamiento de descripción de las actividades asignadas a cada persona, de lo contrario, por ser una organización cuya finalidad es el servicio a través del análisis de muestras biológicas, existen probabilidades de fallas en el Sistema; una de ellas y quizá de las más importantes, es el hecho de provocar accidentes laborales que impliquen daños a la salud

del personal o entrega errónea de resultados. Por ello, conocer las actividades de cada trabajo disminuye el porcentaje de error.

En este trabajo, la muestra seleccionada, fue de tipo intencional, ya que importaba la opinión de cada miembro que trabaja en el laboratorio, ubicado en el edificio de las Ciencias Aplicadas al Deporte de Guatemala. Para el análisis de datos se utilizó el método cualitativo, por el carácter de las funciones desempeñadas en cada puesto.

Es importante mencionar que, desde su apertura en 2009, el Laboratorio Clínico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, CDAG, se ha visto en la necesidad de establecer cambios sustanciales en la organización y funciones. Por ello, fue necesaria la implementación de nuevos manuales, ajustándolos a la persona de Nuevo ingreso. Para la elaboración del manual, además de la revisión bibliográfica pertinente, se observó "in situ" la ejecución de actividades por cada miembro de la organización, así como las obligaciones de los trabajadores con la empresa, El laboratorio se rige bajo normas internas de trabajo gestadas por la Administración de la CDAG.

Subsecuente a la observación y evaluación de las atribuciones del personal, se creó un formato en físico, que representa la identidad de la organización. Se determinó con este trabajo, que la elaboración del manual de organización y descripción de puestos contribuye de manera sustancial a fomentar una estructura organizacional; en este caso, se vio reflejado, en la eficiencia de la entrega de resultados y de la mejora del clima laboral en el laboratorio.

## ÍNDICE

	PÁGINA
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	2
A. Definiciones	2
1. Puesto de trabajo	3
2. Cargo de trabajo	3
3. Descripción de cargo de trabajo	3
B. Métodos de Análisis de Cargo	4
1. Método de observación directa	4
2. Método de cuestionario	4
3. Método de entrevista	4
C. Fundamentos de la Planeación Organizacional	4
D. Estructura y Diseño Organizacional	6
1. Elemento de la organización	7
2. Estructura organizacional	7
3. Departamentalización	8
E. Concepto de Autoridad	8
F. Generalidades del Laboratorio Clínico	9
1. Proceso de servicio dentro de laboratorio clínico	10
2. Fase pre analítica	10
3. Fase analítica	11
4. Fase pos analítica	11
5. Seguridad en el laboratorio	12
6. Calidad en el laboratorio	13
G. Generalidades de Laboratorios Clínicos en Guatemala	14
1. Laboratorio nivel I	14

2. Laboratorio nivel II	15
3. Laboratorio nivel III	15
4. Laboratorio nivel IV	15
H. Referencia Situacional y Organizacional	15
1. Laboratorio Clínico de la CDAG	15
2. Normas de funcionamiento y organización	19
3. Manual de organización de laboratorio	20
4. Importancia del manual de organización y descripción de puesto	20
5. Objetivo de un manual organizacional y descripción de puestos	21
<b>III. JUSTIFICACIÓN</b>	22
<b>IV. OBJETIVOS</b>	23
A. Generales	23
B. Específicas	23
<b>V. METODOLOGÍA</b>	24
A. Tipo de Estudio	24
B. Universo	24
1. Muestra	24
C. Variables	24
D. Método de Recolección de Datos	25
E. Método de Análisis de Datos	25
<b>VI. RESULTADOS</b>	26
<b>VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	50
<b>VIII. CONCLUSIONES</b>	52
<b>IX. RECOMENDACIONES</b>	53
<b>X. ANEXOS</b>	54
<b>XI. BIBLIOGRAFÍA</b>	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

		<b>PÁGINA</b>
<b>Figura No.1.</b>	Sistema de laboratorio clínico	12
<b>Figura No.2.</b>	Organización de laboratorio clínico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala –CDAG-	16
<b>Figura No.3.</b>	Área coprología. Análisis muestra de heces. Laboratorio clínico CDAG	17
<b>Figura No.4.</b>	Sala de trabajo. Laboratorio clínico CDAG	17
<b>Figura No.5.</b>	Bodega de insumos. Laboratorio clínico CDAG	17
<b>Figura No.6.</b>	Área coprología y urología. Análisis muestra de heces y orina. Laboratorio clínico CDAG	17
<b>Figura No.7.</b>	Área coprología. Área de lavado. Laboratorio clínico CDAG	17
<b>Figura No.8.</b>	Recepción de muestras. Laboratorio clínico CDAG	17
<b>Figura No.9.</b>	Área de autoclaveado y lavado de material. Laboratorio clínico CDAG	18
<b>Figura No.10.</b>	Edificio. Laboratorio clínico CDAG	18
<b>Figura No.11.</b>	Área microbiología. Análisis muestras varias. Laboratorio clínico CDAG	18
<b>Figura No.12.</b>	Área de espera. Laboratorio clínico CDAG	18
<b>Figura No.13.</b>	Área química. Laboratorio clínico CDAG	18
<b>Figura No.14.</b>	Área de toma de muestras. Laboratorio clínico CDAG	18



## I. INTRODUCCIÓN

El manual de organización y descripción de puestos, muestra de forma detallada y ordenada la información general de la organización y los puestos de trabajo dentro de la misma. El laboratorio clínico cumple funciones primordiales tales como: satisfacer las necesidades de personas que acuden a él, conducir el desarrollo educativo, económico y político de la institución. Para cumplir con lo anterior, previamente hay que conocer las necesidades las cuales están en constante evolución, profundizar en las dificultades laborales y así apoyar en el control y organización de las actividades, a través de diferentes técnicas incluidas en los manuales de organización.

El trabajo de investigación se inició con el cuestionamiento de: ¿Qué es una Organización? la cual se define como estructuras sociales creadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano o de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. Y un manual de organización es aquel que contiene información ordenada y sistemática referida a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, funciones, descripción de puestos y objetivos para el mejor funcionamiento de una institución.

El manual abarca la siguiente información: Visión, Misión, unidades que integran la empresa, funciones de cada departamento, líneas de jerarquía o autoridad y responsabilidades, entre otros. Es necesario que las entidades dedicadas al cuidado de la salud, deban estar conformadas por un esqueleto organizacional bien definido y debidamente documentado, tal es el caso del Laboratorio Clínico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, CDAG. En el Laboratorio Clínico de la CDAG, es importante mantener la organización bajo el lineamiento de descripción de las actividades asignadas a cada persona, de lo contrario por ser una organización cuya finalidad es el servicio a través del análisis de muestras biológicas, existen probabilidades de fallas en el sistema, una de ellas y quizá una de las más importantes, es el hecho de provocar accidentes laborales que impliquen daños a la salud del personal o más aún entrega errónea de resultados. Por ello, que cada trabajador conozca sus funciones y responsabilidades, hace que disminuya el porcentaje de error.

## II. MARCO TEÓRICO

### A. Definición

Desde una perspectiva general, la administración de cualquier organización es la encargada y directamente responsable del éxito o el fracaso de la institución. En función de los cambios sociales, tecnológicos y culturales, las empresas van adaptando conceptos de lo que significa la administración, aplicándolos a la vez, con mayor dinamismo y mejor organización, con lo cual se logra una mejora sustancial en su servicio o producto. Es un hecho que la administración organizacional, busca la integridad al resolver problemas. Por lo tanto, una administración debe ser regida bajo los principios de entendimiento de todo proceso, lo cual lo encamina a una toma de decisiones de manera óptima. Solo los administradores que utilizan la integración, encuentran formas más efectivas de escalar en cualquier estructura organizacional, desechando la idea de estancarse en algún segmento de la estructura (Herrera, 1999; Gómez, 2002).

Entre otras características, un administrador, comprende la individualidad, función y valor de cada uno de los empleados en el proceso. Esto hace necesaria la aplicación de técnicas que fortalezcan y defina al personal en función de su aporte a la organización. La efectividad en el funcionamiento de las organizaciones se ve medida en el éxito o fracaso de la administración del recurso humano, a través del cual los objetivos son alcanzables. En función de esto, la administración del recurso humano debe cumplir con el objetivo de promover la eficiencia de los trabajadores a través del estímulo adecuado desarrollando así, una fusión de todos los esfuerzos. Las organizaciones para trabajar de manera eficaz deben crear una estructura jerárquica que define el tipo de tareas a realizar, describiendo las obligaciones analizando así las necesidades científicas y técnicas en el perfil profesional. Por tal motivo, las organizaciones requieren implementar estrategias definidas que permitan ajustar la realidad de su personal en la estructura organizacional, dicho en otras palabras, es necesario describir las tareas a desempeñar asumiendo así la responsabilidad en cada cargo. (Herrera, K, 1999)

Dichas estrategias, basadas en la descripción y análisis del cargo, dan lugar a plasmarlo de manera escrita, que permitirá en gran medida minimizar los problemas que afecten de manera directa las actividades del recurso humano, actividades tales como (Silbia, 2005):

1. Reclutamiento y selección de personal
2. Compensación y evaluación de desempeño
3. Capacitación

### **1. Puesto de trabajo**

Se considera como “puesto de trabajo”, el área determinada para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso organizacional, estar capacitado y ser competente para ejecutar las tareas asignadas; es decir, el espacio físico donde ejecutará las labores asignadas.

### **2. Cargo de trabajo**

El “cargo”, se define como el conjunto de funciones, tareas o atribuciones, con posición definida en la estructura organizacional, por lo tanto se puede describir como la definición de manera efectiva de las funciones que cada trabajador desempeñará y las responsabilidades que ameriten sus acciones; es decir, el grado de importancia de las labores lo mantendrán en una posición jerárquica, en un lugar formal de la organización, permitiendo con esto una clasificación adecuada y específica de las tareas que se realizan y establecen la comunicación como un sistema. (Herrera, K, 1999)

### **3. Descripción de cargo de trabajo**

Es un instrumento diseñado específicamente para considerar la información detallada de las atribuciones o tareas a cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para desempeñar el proceso; lo cual, describe de manera específica y detallada cada punto que el cargo implica. Al diseñar un modelo para la descripción de un cargo,

resulta normal que se incorporen ciertos elementos característicos de la organización, para que la descripción del mismo sea congruente con el análisis y la especificación del puesto. En este punto, se debe hacer referencia que la descripción general es aquella que contiene la información que es posible sobre el cargo, describe de manera general, los deberes y responsabilidades en forma exacta y precisa acompañada de un análisis de cargo. (Todd-Sanfor & Davidshon, 2007)

## **B. Métodos de Análisis del Cargo**

Existen muchos métodos para realizar el análisis de cargos, entre los cuales se mencionan:

### **1. Método de observación directa**

Uno de los métodos utilizados, es la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones. Se utiliza en trabajos de operaciones manuales con cierto grado de repetitividad.

### **2. Método de cuestionario**

Para realizarlo, es necesario solicitar al personal que elabore un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles acerca del mismo, inclusive las características específicas.

### **3. Método de entrevista**

Es un enfoque más flexible y productivo, de manera más directa con el trabajador. (Silbia, 2005)

## **C. Fundamentos de la Planeación Organizacional**

Para conocer cuáles son los pasos viables para la confección de un Manual de Procedimiento u Organización, se inicia con la pregunta: ¿a qué organización se refiere?

En este caso el ente es de tipo salud, sus principales etapas son: planificar, organizar, dirigir y controlar para llegar al principal objetivo de la institución que es saber decidir, capacitar, motivar, comunicar, cumplir, lograr una solución eficaz y concreta para reflejar el correcto funcionamiento y organización de sus distintas áreas. Para lograr que todo llegue a su fin, es necesario estar capacitado para dar soluciones a los diferentes problemas a los cuales, las personas que son parte de la institución, enfrentan diariamente, como, por ejemplo:

*Falta de presupuesto:* Distribuir en forma ordenada y equitativa las partidas de dinero, priorizando el pago de insumos y sueldos; realizar compras de materiales de primera necesidad como: vidrio, drogas, gases y otros, para la atención a los alumnos; la biblioteca comprará únicamente aquellos libros y revistas que no se encuentren en otros centros o bibliotecas de institutos que dependan de la institución; manejar con criterio el dinero destinado a viáticos del personal y a la organización de jornadas, seminarios, pasantías, entre otros; cotizar insumos a precios convenientes y no sobrevaluados; los investigadores deben mantener y cuidar el equipamiento adquirido, realizar los servicios en tiempo y forma; hacer uso adecuado de los servicios como: teléfono, agua, luz, servicio de internet, y materiales: papel, lapiceros, gomas, cartuchos de tinta para impresoras, tizas; cuidar las herramientas de trabajo como: escritorios, sillas, armarios, pizarrones, computadoras, y comprar artículos de primera calidad para el mantenimiento de los mismos; El personal de mantenimiento de la institución debe hacer uso de las herramientas específicas de forma correcta para que, de esa manera, no sufran deterioro y realizar los trabajos de primera necesidad; en cuanto al parque automotor, utilizarlos exclusivamente para aquellos trámites que sean de sumo interés para el ente educador.

*Falta de comunicación:* Para lograr una comunicación efectiva se debe comenzar por escuchar y respetar al otro; ser leales, responsables, considerar y respetar la opinión; trabajar en forma conjunta para solucionar los problemas y así corregir y mejorar las demoras en los trámites internos, de esta manera se lograrán beneficios personales e institucionales; ser responsables de la misión encomendada, llegando a su fin a través de formular y preguntar correctamente. (Silbia, 2005)

*Falta de motivación e incentivo:* a) Valorar la tarea de cada persona desde su lugar de trabajo, sin desmerecer a nadie, pues cada individuo es un representante e integrante de la institución; b) Igualdad de participación; c) Respetar la igualdad de derechos de los trabajadores. *Capacitación:* Dictado de cursos específicos dentro del ámbito de la institución con profesionales de la institución o bien, en otros entes a través de convenios, para lograr un mejor rendimiento y eficacia en las tareas. Permitir la asistencia a jornadas, seminarios, charlas, debates, y tratar de que todos los empleados tengan las mismas posibilidades de perfeccionamiento. *Roles:* Cada uno de los miembros de la institución debe ser elegido libremente para evitar la ineficiencia y lograr el buen desempeño.

Aquel individuo que tiene que cumplir con un rol determinado: Rector vicerrector, Decano, Secretario, Director de departamento, entre otros, debe asumir la conducción con una decisión firme, explícita y reflexionada, lo que significa pasar del “saber” al “saber hacer” diferenciar lo que corresponde a uno y otro. Debe poseer habilidades conceptuales, humanas y técnicas. Debe estar preparado, con conocimientos claros para desempeñar la función encomendada. Contar con buena predisposición y rapidez intelectual para no solo llegar a su objetivo sino poder responsabilizar, confiar y delegar correctamente a sus subordinados para que estos se desempeñen de forma asertiva. Eliminar amenazas y rumores. Negociar conflictos sin atacar. Practicar la escucha activa. Aprender a aprender e innovar. Saber marcharse en el tiempo preciso y dar sentido a su existencia y a la de los demás. (Silbia, 2005)

La planificación abarca la definición de los objetivos o metas de la organización, establece una estrategia general para alcanzar metas mediante la coordinación de actividades y su respectiva integración. De cualquier forma, es necesario plantear el propósito de la planificación; y es que, en sí, la planificación proporciona directrices, reduce el impacto de cambio, minimiza los errores, y establecer los estándares que facilitan el control. Cuando todos en la organización, conocen su función y la organización genera un valor a cada uno, es más efectiva una alineación, evitando así un descontrol en el proceso. (Silbia, 2005)

## **D. Estructura y diseño organizacional**

La organización es el esqueleto que define a una empresa, evalúa la forma, complejidad y centralización de la institución. La centralización se enfoca en la decisión, por lo general las autoridades que se encuentran posicionadas en lo más alto de la escala jerárquica, son las encargadas de la toma de decisiones. El diseño organizacional comprende elementos de la función de una determinada organización, la forma de alinearse, su interrelación con las funciones de planificación, dirección y control; además de los intercambios que son necesarios de considerar para lograr una función adecuada.

### **1. Elementos de la organización**

Existen cuatro puntos importantes en la organización, uno de ellos es la especialización, que asigna las tareas a individuos, equipos departamentos y divisiones. La estandarización, establece los procesos o prácticas en forma uniforme, que los empleados deben seguir para realizar sus labores. La coordinación, por otro lado, es el proceso en el cual se integran tareas y actividades. La autoridad, considerada como el derecho de tomar decisiones de importancia. (Gómez, 2002)

### **2. Estructura organizacional**

Se considera como la representación formal de las relaciones laborales, que, a su vez, define las tareas por puestos y unidad indicando como debe ser la coordinación. Esto incluye el concepto de organigrama, el cual representa en forma gráfica las relaciones entre las determinadas funciones, departamentos e inclusive los puestos individuales de una organización.

Un organigrama ofrece cuatro aspectos de la estructura de una determinada organización:

- a. Tareas: actividades específicas de cada individuo que conforma la organización

- b. Unidades: cada cuadro representa, una determinada unidad, sub unidad o puesto responsable de tareas asignadas.
- c. Línea de autoridad: representa en forma de recuadro, a otros indica qué puestos o unidades poseen mayor jerarquía.

### **3. Departamentalización**

El concepto de “departamentalización”, se refiere a la forma de clasificar los puestos y tareas, asignándolas a unidades especializadas. Existen cuatro modalidades de departamentalización: (Silbia, 2005; Gómez, 2002)

- a. Departamentalización funcional: agrupa a los empleados en unidades, de acuerdo a sus capacidades laborales. Agrupa tareas y empleados por función de empleados. Considerada oportunamente efectiva además de económica.
- b. Departamentalización por lugar: agrupa la mayor parte o todas las funciones relacionadas con los clientes en determinada zona geográfica bajo el mando de un gerente. Es utilizada por organizaciones que cuentan con una cartera de clientes bastante extensa.
- c. Departamentalización por producto: agrupa la mayor parte o todas las funciones en unidades relativamente independientes, cada una de las cuales tiene incluso la capacidad para diseñar, producir y comercializar los bienes o servicios.
- d. Departamentalización por cliente: consiste en organizarse en torno a los diversos tipos de clientes que se atienden.



## **E. Concepto de Autoridad**

Se considera como el derecho a la acción de tomar decisiones, elemento de cohesión del diseño organizacional que conlleva la relación de responsabilidades con la acción de rendir cuentas en determinada tarea, implicando términos de:

1. Responsabilidad: concepto que indica la obligación que posee cada empleado de la organización.
2. Rendición de cuentas: es la subjetividad de la acción correcta o incorrecta al desempeñar una determinada tarea.
3. Delegación: es el proceso de otorgar autoridad a una persona o grupo para que tome decisiones y actúe en ciertas situaciones. Para que exista la delegación eficaz se debe: establecer objetivos y normas, asegurar la calidad, participación y capacitaciones.
4. Centralización y descentralización: concepto que vincula todas las decisiones en lo más alto de una organización, y en su defecto, en departamentos que conforman una organización.

## **F. Generalidad del Laboratorio Clínico**

El laboratorio clínico es una organización y/o establecimiento donde profesionales y técnicos en análisis clínico, analizan muestras biológicas humanas que contribuyen al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades. A partir de este concepto, por ser una organización, concibe su objetivo en su función: contribuir en el tratamiento y seguimiento de enfermedades; además de otras funciones más específicas, como el control epidemiológico en salud pública, por medio de análisis que se ajusten a los estándares de calidad, al utilizar una amplia gama de conocimientos, metodologías, procedimientos e instrumentos actualizados. (Silbia, 2005)

En el laboratorio clínico, como se mencionó con anterioridad, se obtienen y se estudian muestras biológicas diversas, como: sangre, orina, heces, líquido sinovial

(articulaciones), líquido cefalorraquídeo, exudados faríngeos y vaginales, entre otros tipos de muestras. A los laboratorios acuden pacientes externos, que son la principal clientela, puesto que los exámenes que se requieren de los enfermos hospitalizados se hacen mediante muestras que se toman en las unidades de hospitalización.

En términos generales, un laboratorio clínico debe estar ubicado en la planta baja o en lugares alejados de personas, con fácil acceso a la sección de recepción del Archivo Clínico y en menor grado con el departamento de Consulta Externa.

Los laboratorios clínicos en Guatemala, se rigen bajo normativas gubernamentales establecidas en el Normativo Técnico No. 1-2011; Normativa Técnica para la Autorización y Funciones de Laboratorio Clínico o Laboratorios de Diagnóstico Clínico; además de ser regulado por el Colegio de Químicos y Farmacéuticos de Guatemala, como entidad encargada de la supervisión, tema que se abordará con mayor énfasis en los siguientes puntos. Este servicio debe ubicarse en relación cercana a los servicios de consulta externa, urgencias, terapia intensiva, quirófano y con fácil acceso hacia las áreas de hospitalización. (Todd-Sanfor & Davidshon, 2007)

## **1. Proceso de servicio dentro del laboratorio**

Cada análisis de laboratorio debe ser realizado a los pacientes de manera individual; guiándose siempre por los parámetros profesionales y éticos. El trabajo en el laboratorio se rige por tres fases básicas: 1) Fase preanalítica, 2) Fase analítica y 3) Fase post analítica.

## **2. Fase pre analítica**

Generalmente el médico inicia la petición para un análisis o medición de laboratorio, indicando por escrito, el tipo de análisis en función de la sintomatología y signos que presente el paciente. Este paso incluye datos demográficos del paciente, nombre, el sexo, edad, fecha de nacimiento, fecha de admisión, fecha en la que se han ordenado lo análisis y otros datos que ayuden a localizar de manera más efectiva al paciente. (Todd-Sanfor & Davidshon, 2007)

El proceso incluye la preparación del paciente, adecuar las condiciones para que la muestra extraída no contribuya a dar resultado con sesgo. Estos factores incluyen las variaciones diarias, como: el ejercicio, ayuno, dieta, consumo de alcohol, ingestión de tabaco y postura. Por ejemplo, un ayuno mayor de 14 horas contribuye a una disminución en los niveles de glucosa. Luego, la muestra se extrae y se procesa.

### **3. Fase analítica**

En la fase analítica se realizan las pruebas solicitadas, los resultados son validados e interpretados por los facultativos especialistas en el laboratorio. Las pruebas que se realizan en un laboratorio se clasifican en tres grupos: (Todd-Sanfor & Davidshon, 2007)

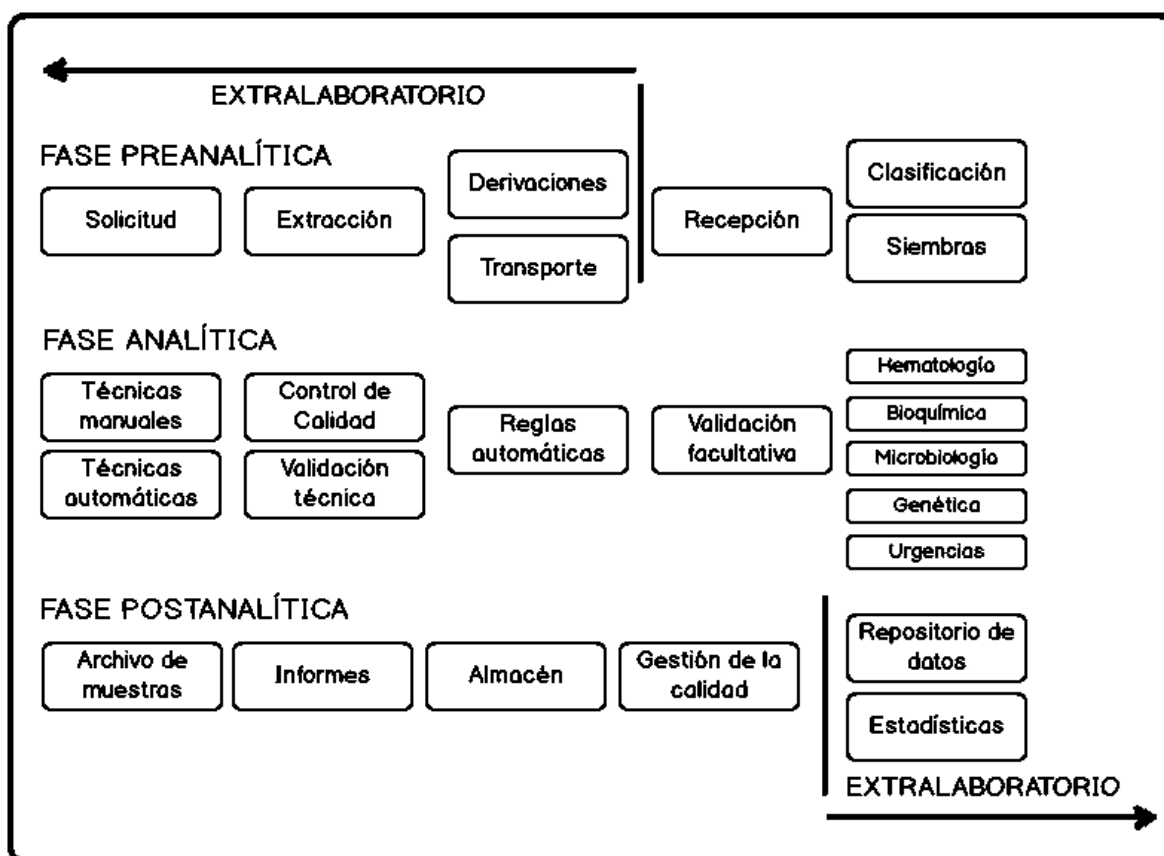
- a. Pruebas en autoanalizadores: los técnicos del laboratorio cargan las muestras en los analizadores, tras finalizar el análisis, los resultados se envían al sistema informático.
- b. Pruebas por procedimientos manuales: los técnicos del laboratorio elaboran listas de trabajo, muchas veces las imprimen, otras veces las consultan en las terminales; efectúan el proceso analítico, e introducen los resultados manualmente en el sistema. Los analizadores que no están conectados al sistema también funcionan según este esquema.
- c. Pruebas que se envían a otros laboratorios: en este caso el laboratorio actúa como un intermediario entre el médico solicitante y el laboratorio de referencia, limitándose a gestionar las muestras que se han de remitir al laboratorio de referencia. En ocasiones existe conexión informática entre ambos laboratorios lo que simplifica la tarea.

### **4. Fase pos analítica**

Esta fase comprende la distribución de informes y el archivo de muestras. Se suelen incluir en esta fase procesos transversales como la gestión del almacén, la gestión

de la calidad y el análisis estadístico. Existen otros procesos que se efectúan en el laboratorio y que son comunes a todas las fases, aunque se suelen incluir en la fase postanalítica. Almacén: Gestión de existencias y pedidos de reactivos y otros materiales fungibles. Gestión de la calidad: Además de los controles analíticos, los sistemas de aseguramiento de la calidad requieren del registro de incidencias, procedimientos normalizados de trabajo (PNT), indicadores, acciones correctivas y preventivas, mantenimiento de los equipos, y otros. Facturación: Aunque un programa de laboratorio no es una aplicación de contabilidad, sí es necesario generar las facturas de los análisis, pues la aplicación de las tarifas es un proceso complejo que no suelen contemplar los programas de contabilidad. (Todd-Sanfor & Davidshon, 2007)

**Figura No. 1.: Sistema de Laboratorio Clínico.** Fuente: *Manual de Modulo Formativo, Laboratorio de Análisis Clínico: Fase Preanalítica y Posta analítica Clínicas.* P.p. 14



## **5. Seguridad en el laboratorio**

La seguridad en el laboratorio concierne a todo el personal. Las lesiones afectan la moral y amenaza la salud física y emocional de la persona que lo sufre y de sus compañeros. Una persona lesionada puede estar ausente de su puesto de trabajo durante un período de tiempo indefinido y cuando se incorpora, a menudo no puede trabajar con la máxima eficiencia. (Todd-Sanfor & Davidshon, 2007)

## **6. Calidad en el laboratorio**

En los últimos años, se ha observado un interés en mejorar la calidad de los resultados de los análisis; especialmente en la fase preanalítica, la cual según Todd-Sanford & Davidsohn, 2007: “Es la fase con mayor error en el proceso”. Una de las funciones fundamentales de los especialistas de laboratorio, consiste en establecer mecanismos que garanticen la calidad e idoneidad de la muestra a analizar; ya que poca y mala información se obtendrá de una muestra incorrectamente manipulada. (Todd-Sanfor & Davidshon, 2007)

Por ser una entidad netamente de servicio, la satisfacción en una institución se obtiene mediante la garantía de calidad, que no es más que el proceso de ordenar y generar un producto fiable, en este caso el producto por excelencia es la emisión del resultado. Si bien la exactitud y la precisión han sido siempre esenciales para la buena práctica en el laboratorio, la oportunidad y rapidez o “período de tiempo” de un informe de resultado claro, es crítico para la práctica de sanidad en todos los términos. Todo esto implica la necesidad de crear sistemas de calidad que incluyan procesos como: utilización óptima del espacio, equipos, reactivos y personal. Uno de los aspectos que en éste documento se abordará con mayor detalle, es el recurso humano y su organización, es decir, personal calificado para desempeñar labores dentro de dicha organización.

La aplicación de las Normas de Calidad ISO 9000, constituye para la industria, una vía de reducir costos y mejorar los procesos de producción tomando en cuenta que la calidad es un factor clave para la competitividad en cualquier mercado. La persona que se dedica a “normalizar” debe ser conocedora del tema para garantizar la incorporación de un procedimiento que se adapte a la realidad del proceso, que sea útil y de fácil

entendimiento. Para comenzar con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, es necesario el Análisis de los Procesos de Trabajo; una herramienta útil para tal función es la estructura de los procesos o Mapa de los Procesos. El Mapa de los Procesos de una organización, permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización; pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa .

El conocimiento de los procesos exige la subdivisión en procesos individuales, toma en cuenta las estrategias y objetivos de la organización. La experiencia ha demostrado que es conveniente definir los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida. Una vez definida la estructura de los procesos se procede a documentar el Sistema, elaborando o mejorando los Procedimientos e Instrucciones; para ello se considera la Estructura de documentación del Sistema de Calidad. (Todd-Sanfor & Davidshon, 2007)

## **G. Generalidades de los Laboratorios en Guatemala**

En Guatemala el sistema de laboratorio se encuentra regido por normativas gubernamentales, establecidos por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, MSPAS; además de supervisión por parte de la máxima autoridad Asociación de Químico Biólogos de Guatemala AGQB, la cual se encarga de mantener los estatutos de laboratorio. Estas normativas tienen como objetivo regular procesos de laboratorio en cuanto a la autorización y funcionamiento Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de Salud, DRACES. En el normativo se establecen los parámetros legales, de infraestructura y evaluación de cada laboratorio. Es importante mencionar que dichos reglamentos establecen una categoría de acuerdo a las funciones y al tipo de análisis que se realizan en cada laboratorio, lo que obliga a cumplir con las especificaciones, detallando las generalidades que se presentan a continuación:

### **1. Laboratorio nivel I**

Se clasifican en este nivel, los laboratorios clínicos de centros y puestos de salud ubicados en las áreas de salud, a cargo de un director y supervisor profesional; además

de contar con un área física de 6 mts<sup>2</sup>. Brinda servicio mínimo de hematología, coprología, urología, serología y determinación de glucemia.

## **2. Laboratorio nivel II**

Se encuentran bajo la supervisión de un profesional. Además del panel de análisis básico de Nivel I, realiza análisis de coagulación; inmunologías, pruebas rápidas. Muchos de los laboratorios en Guatemala se encuentran en ese nivel.

## **3. Laboratorio nivel III**

Estos laboratorios, están a cargo de un profesional. Además del panel de análisis básico del Nivel II, brinda servicios de coagulación, inmunologías pruebas rápidas, inmunología especializada, análisis de gases y bacteriología. Este tipo de laboratorio es de mayor especialización.

## **4. Laboratorio nivel IV**

También bajo la supervisión y la dirección de un profesional competente. Además de los servicios básicos del Nivel III, proporciona análisis de coagulación, inmunologías pruebas rápidas, inmunología especializada, análisis de gases, bacteriología, histocompatibilidad, virología, micología y toxicología, entre otros. Se considera un laboratorio altamente especializado.

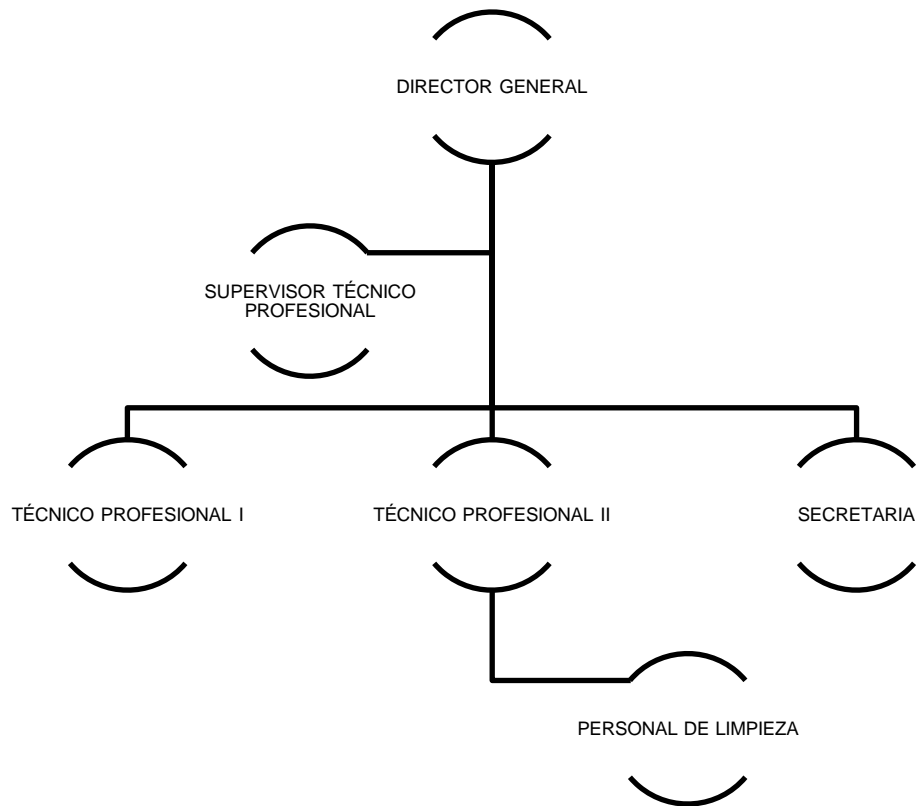
## **H. Referencia Situacional y Organizacional del Laboratorio**

### **1. Laboratorio Clínico de la CDAG**

El laboratorio clínico que sirvió como referencia para este estudio, se encuentra categorizado como de Nivel IV, su servicio está dirigido a: deportistas, trabajadores y público en general. El laboratorio inició sus actividades en el año 2009, con servicios de análisis generales y especializados (Figura 3 a la 13). El laboratorio se estableció, por necesidad de contar con un servicio clínico completo para los clientes.

El laboratorio cuenta con estructura definida en la organización del recurso humano; con una dirección administrativa, técnicos de laboratorio, secretaria y conserjería. Cada personal cumple con funciones previamente establecidas, de acuerdo con el siguiente organigrama: (Todd-Sanfor & Davidshon, 2007)

**Figura No. 2. Organización de Laboratorio Clínico. Fuente:** Manual Organizacional Descriptor de Puesto, Laboratorio Clínico CDAG, Ocaña, E., 2006







Santos, J. (2015). **Figura 3. Área Coprología**, análisis de muestra de heces. Laboratorio Clínico CDAG.



Santos, J. (2015). **Figura 4. Sala de Trabajo**. Laboratorio Clínico CDAG.



Santos, J. (2015). **Figura 5. Bodega de Insumos**. Laboratorio Clínico CDAG.



Santos, J. (2015). **Figura 6. Área Coprología y Urología**, análisis de muestra de heces. Laboratorio Clínico CDAG.



Santos, J. (2015). **Figura 7. Área Lavado, lavado de material**. Laboratorio Clínico CDAG.



Santos, J. (2015). **Figura 8. Recepción**. Laboratorio Clínico CDAG.



Santos, J. (2015). **Figura 9. Área Autoclaveado y lavado de Material**, Laboratorio Clínico CDAG.



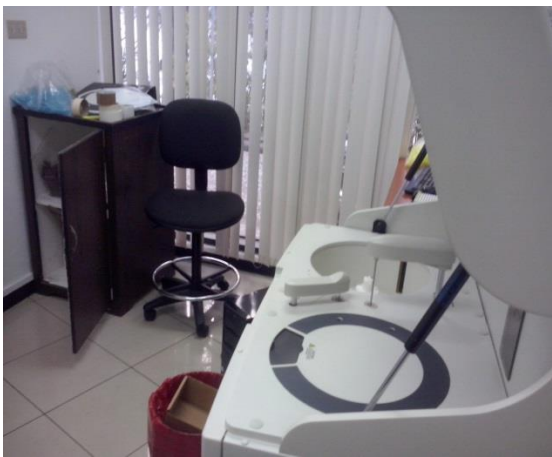
Santos, J. (2015). **Figura 10. Edificio**. Laboratorio Clínico CDAG.



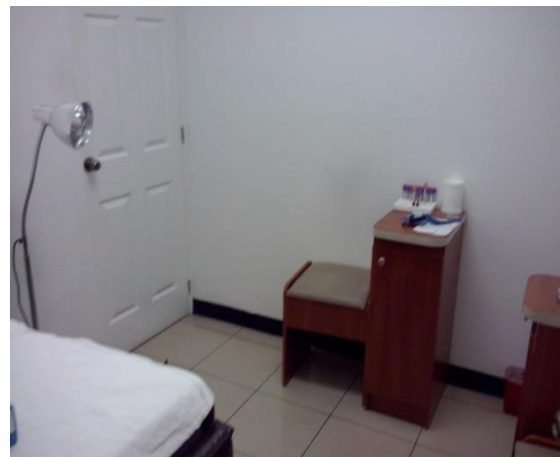
Santos, J. (2015). **Figura 11. Área Microbiología**, análisis de muestras variadas. Laboratorio Clínico CDAG.



Santos, J. (2015). **Figura 12. Área de Espera**, Laboratorio Clínico CDAG.



Santos, J. (2015). **Figura 13. Área Química**, Laboratorio Clínico CDAG.



Santos, J. (2015). **Figura 14. Área Toma de Muestra**, Laboratorio Clínico CDAG.

## **2. Normas de funcionamiento y organización**

El funcionamiento de un laboratorio clínico para proporcionar un servicio efectivo a los médicos, pacientes y público en general, requiere de una compleja interacción entre: 1) expertos en áreas médicas, científicas y técnicas; 2) personal administrativo, equipo de informática y de laboratorio, material e instalaciones, y 3) técnicas de organización, dirección y comunicación.

La formación o capacitación para el personal de laboratorio es necesaria y debe ser de manera continua; surge con la necesidad de los cambios en las actividades de la organización. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que se requieren. La persona a cargo de la administración de un laboratorio, debe cumplir con evaluaciones de competencias del personal y prevenir demandas de futuras capacitaciones.

Las responsabilidades básicas para la administración o dirección de un laboratorio, se detallan a continuación: (Todd-Sanfor & Davidshon, 2007)

- a. Dotes de mando
- b. Dirección del personal
- c. Establecer manuales de políticas y de procedimientos
- d. Descripción de trabajos
- e. Reclutamiento y contratación
- f. Orientación
- g. En servicio y formación continua
- h. Evaluaciones
- i. Mercadotecnia
- j. Contribución a la productividad

Las metas determinadas por el más alto grado jerárquico de un laboratorio son cruciales. Asimismo, la comunicación es importante en este proceso. Es necesario recurrir al liderazgo del personal directivo, además de orientar a las personas hacia los objetivos, y aplicación de herramientas técnicas gerenciales. Estas técnicas incluyen: toma de

decisiones, negociación, comunicación, sensibilidad a las necesidades de los otros y capacidad visionaria.

Por otro lado, el funcionamiento eficaz del sistema del laboratorio clínico depende en gran medida de equipos sofisticados, personal competente, ambiente adecuado y buen diseño físico; además de un buen equipo gerencial. La gerencia y las técnicas de perfeccionamiento son importantes para el liderazgo de calidad (Deming, 1986). Los procedimientos que se enfocan en la calidad del laboratorio, a partir de la mejora continua del sistema, al establecer un plan de acción se detallan a continuación: (Todd-Sanfor & Davidshon, 2007)

- a. Hallazgo del problema
- b. Organización de equipo
- c. Clasificación de lo que se sabe del procedimiento
- d. Planificación de mejoras

### **3. Manual de organización del laboratorio**

El manual de organización y descripción de puestos, muestra de forma detallada y ordenada, información general de la organización y los puestos de trabajo del laboratorio. El manual es aplicable a todas las áreas de la empresa, incluyendo al personal operativo de la misma. El manual incluye información necesaria, que los trabajadores deben conocer para tener claro el funcionamiento de la organización. Se recomienda tener una copia del manual, el mismo debe ser revisado cada dos años, para adecuarlo a los posibles cambios organizacionales. Es de gran importancia que las organizaciones dedicadas al cuidado de la salud, apliquen lo que el manual describe, con el fin de alcanzar los propósitos para el cual fue elaborado. (Silbia, 2005)

### **4. Importancia del manual de organización y descripción de puestos de laboratorio**

Para el laboratorio, el manual es una herramienta de apoyo para el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados. Además, logra y mantiene un sólido plan de trabajo en la organización, al mejorar la calidad en el servicio. Establece la responsabilidad de

cada puesto y su relación con otros puestos de la organización, evita así la evasión de responsabilidad y sobrecarga de trabajo. Por último, se obtiene mayor satisfacción por parte de los empleados por el puesto que desempeñan.

Silbia, 2005, en Propuesta de un Manual Descriptivo de Cargos de SUCRE, cita de manera textual: “La descripción de cargos es valiosa tanto para los trabajadores como para la institución porque proporcionan altos beneficios, ya que se pueden conocer de una forma completa todo lo referente al cargo, además de contener información valiosa, que sirven de guía para los procesos administrativos.”

## **5. Objetivos de un manual organizacional y manual de descriptor de puestos en los laboratorios clínicos**

Se trata que el laboratorio clínico posea claridad sobre la estructura de los puestos, específicamente en las relaciones de mando dentro de la institución; además de definir el alcance y responsabilidades de cada puesto de trabajo de manera ordenada y estructurada, con el propósito de fortalecer los procesos de inducción, y aportar la información necesaria para el éxito del proceso de selección, contratación, capacitación, y así evaluar el desempeño. (Silbia, 2005)

### **III. JUSTIFICACIÓN**

La elaboración del manual de organización y descripción de puestos surgió por la necesidad de tener un documento que indique como está organizado el Laboratorio Clínico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, CDAG.

En el Laboratorio Clínico de la CDAG, ya se cuenta con un sistema de administración y organización bien definido; por lo tanto, es necesario establecer un manual que especifique las cualidades y características del personal en general. Que las personas que laboran en dicha organización conozcan con precisión y exactitud las funciones que deben desempeñar como trabajadores, así como de quién dependen jerárquicamente; para evitar la evasión de responsabilidades o la toma de decisiones, sin tener autoridad para ello. La descripción de los puestos y unidades de la organización, contribuirá a facilitar el conocimiento de los fines y objetivos de la institución por parte del personal. Además, el manual proporciona información sobre las relaciones entre las distintas unidades y especifica la autoridad en cada una de ellas.

## **IV. OBJETIVOS**

### **A. GENERALES**

1. Elaborar el manual de organización y descripción de puestos para el Laboratorio Clínico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional del laboratorio.

### **B. ESPECÍFICOS**

1. Contar con una estructura empresarial eficiente y eficaz, adecuadamente documentada en forma adecuada.
2. Definir, describir y ubicar los objetivos de la empresa y funciones de cada puesto y unidad administrativa, con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad de funciones, entre otras.
3. Garantizar la definición estructural y administrativa de la organización.
4. Mantener un registro documental de aspectos que conforman un laboratorio clínico funcional

## **V. METODOLOGÍA**

### **A. Tipo de estudio**

Cualitativo, descriptivo.

### **B. Universo de trabajo**

Departamento de Ciencias Aplicadas al Deporte, de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala –CDAG-

#### **1. Muestra**

Muestra de tipo intencional, tomando en cuenta las observaciones de las actividades de cada miembro que labora en el Laboratorio de la CDAG, ubicado en el Edificio de las Ciencias Aplicadas al Deporte de Guatemala.

### **C. Variables**

Variable de carácter dependiente y cualitativo nominal. Se consideró variables dependientes, ya que en función de las actividades de cada miembro que trabaja en el Laboratorio de la CDAG, se tomaron en cuenta las características y actividades necesarias para desempeñar un cargo específico en organización. Se además de carácter cualitativa nominal, ya que describe las características de cada puesto en la organización.

### **D. Método de recolección de información**

1. Revisión de la literatura relacionada al tema de estudio.
2. Observación de las actividades asignadas, ejecutadas por cada miembro del Laboratorio de la CDAG.



## **E. Método de análisis de la información**

Documentación y descripción de las actividades realizadas por cada persona, las cuales se incluyen en la propuesta del manual de organización y puestos de trabajo del laboratorio.

## **VI. RESULTADOS**

# CENTRO DE MEDICINA Y CIENCIAS APLICADAS AL DEPORTE DE GUATEMALA

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Septiembre

# 2015

Este manual comprende un conjunto de información necesaria que la unidad deben conocer para tener en claro el funcionamiento de la organización. El contenido del presente manual es aplicable exclusivamente al área de Laboratorio Clínico. Revisión Septiembre del 2018. Referencia: MsC. Ely Margarita Ocaña. Emisión 2009. 1er. Ed.

**LABORATORIO  
CLÍNICO**





# I. INTRODUCCIÓN

---

El Laboratorio Clínico como una de las áreas que constituyen una entidad organizacional en el Centro de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte, se desempeña como un laboratorio de Nivel IV en la clasificación asignada según las máximas entidades evaluadoras en Laboratorios Clínico de Guatemala. El Laboratorio presenta un servicio de calidad a través de su jornada de atención de 7:00 a 19:30 horas de lunes a viernes. Esto con el objetivo de brindar y ser una herramienta de apoyo en la atención médica morfofuncional a los deportistas de Federaciones y Asociaciones Deportivas.

Desde su implementación en septiembre del año 2009, el Laboratorio Clínico ha funcionado de manera continua contando con áreas estratégicamente distribuidas y provistas con equipos modernos y de alta calidad favorables para la realización de los análisis: Hematología, Coagulación, Química Sanguínea, Microbiología, Inmunología, Serología, Coprología y Urología. Dichos equipos considerados de alta tecnología de análisis, convenientes para el procesamiento automatizado, incluyendo en éstos, un sistema de Control de Calidad Internos de manera diaria, incluyendo además Controles de Calidad Externos mensuales, respaldan la calidad de los resultados.

Este manual de organización y descripción de puestos, nos muestra de forma detallada y ordenada la información general de la una organización y los puestos que ella tiene. Dentro de esta información general podemos mencionar: la visión, misión, unidades que integran la empresa, las funciones de cada departamento, líneas de jerarquía de autoridad y responsabilidad que existen dentro de la misma entre otros.



## MISIÓN LABORATORIO CLÍNICO

**Ser una herramienta científica que contribuya en la determinación de las condiciones químicas y bioquímicas de los atletas, con el propósito de conocer las condiciones básicas del funcionamiento orgánico en función de calidad y precisión de resultados.**

## VISIÓN LABORATORIO CLÍNICO

**Coadyuvar al buen desarrollo físico y funcional del atleta, manteniendo las condiciones competitivas y óptimas del desempeño deportivo.**



## III. OBJETIVOS

---

### 1. GENERALES

- a. Establecer el manual de Organización y Descripción de Puestos del Laboratorio Clínico del Centro de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional, formal y real.

### 2. ESPECÍFICOS

- a. Contar con una estructura empresarial eficiente y eficaz, adecuadamente documentada y respaldada.
- b. Definir, describir y ubicar los objetivos de la empresa y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad de funciones entre otros.
- c. Garantizar la definición estructural y administrativa de la organización.
- d. Mantener un registro documentado de aspectos que conforman el laboratorio clínico funcional.



## IV. JUSTIFICACIÓN

---

El manual de organización y descripción de puestos surge por la necesidad de tener un documento que indique la organización del Laboratorio Clínico del Centro de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte.

El laboratorio cuenta con un sistema de administración y organización bien definido, por lo que es necesario establecer un manual que especifique las cualidades y características del personal en general. De esta manera se pone de manifiesto la necesidad de elaborar una guía sobre las diversas actividades que la empresa realiza y sus características principales. Así mismo es de gran importancia que las personas que laboren en dicha organización conozcan, con precisión y exactitud, las funciones que deben desempeñar como trabajadores, así como quien es su jefe inmediato superior; para evitar la evasión de responsabilidades o tomar decisiones sin autoridad, entre otros. La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos del laboratorio.



## V. ÁMBITO DE APLICACIÓN

---

El contenido del presente manual es aplicable única y exclusivamente para el Laboratorio Clínico del Centro de las Ciencias Aplicadas al Deporte.

El manual comprende información que debe ser de conocimiento del personal para entender el funcionamiento organizacional del Laboratorio Clínico.

El Centro de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte posee una copia del manual, autorizado previamente por el Director del Centro y las unidades Administrativas que correspondan. Se recomienda la revisión cada dos años para adecuarlo a los posibles cambios organizacionales.

Es de gran importancia que la organización aplique lo que el manual describe, con el fin de alcanzar los propósitos por los cuales fue elaborado y apoyar el logro de la eficacia, eficiencia e impacto a nivel de Laboratorio que originó su creación.





## VI. ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES

---

El Laboratorio Clínico fue creado con el propósito de brindar atención a deportistas miembros de las Federaciones y Asociaciones que conforman la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, mediante pruebas de laboratorio analizadas en áreas diseñadas específicamente para ello, entre las cuales están: Hematología, Urología, Coprología, Química Clínica, Inmunología, Serología y Microbiología, utilizando equipo de alta tecnología, a cargo de personal altamente calificado.

El proyecto surgió en el año 2009 por la necesidad de apoyar el diagnóstico de enfermedades de los atletas; actualmente se cuenta con instalaciones y equipo específico para apoyar y contribuir en la investigación que mejore el rendimiento físico-deportivo de los atletas. Hasta el momento se estima que la cantidad de ingresos supera los 8,000 deportistas anuales. Para esto, el laboratorio presta sus servicios en horarios de 7:00 a 19:30 horas, lo que permite mayor flexibilidad en los horarios y en consecuencia genera una mejor calidad en el servicio.

Cabe mencionar que el servicio de Laboratorio Clínico del Centro de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte, se encuentra regulado bajo estándares estrictos dictados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en coordinación con el Departamento de Regulación, Acreditación y Control de Establecimientos de Salud (DRACES), mediante la Normativa No. 1-2011, Normativa Técnica para la Autorización y Funcionamiento del Laboratorio Clínico o Laboratorio de Diagnóstico Clínico, la cual declara todo concerniente al cumplimiento de habilitación, autorización y funcionamiento.



## VII. VALORES ORGANIZACIONALES

---

### 1. COMPROMISO

- a. Compromiso con los clientes para brindar día a día un mejor servicio en cuanto a la entrega de resultados de laboratorio.
- b. Generar y producir resultados confiables y éticos.
- c. Investigación y desarrollo aplicables al desempeño funcional deportivo de los atletas.

### 2. INTEGRIDAD

- a. Somos personas integras que deseamos hacer las cosas de la mejor manera posible, aplicando la justicia y la honradez, tratando de ser un buen ejemplo a seguir.

### 3. INNOVACIÓN

- a. Investigación con resultados que contribuyan a la calidad del diagnóstico



## VIII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

---

El Laboratorio Clínico de la CDAG, por ser una de las áreas dentro de las Ciencias Aplicadas al Deporte, se encuentra conformado bajo una estructura organizacional determinada, distribuida de acuerdo a la clasificación de Área Administrativa y Área técnica Operativa. El Área Administrativa se encuentra conformada por el Área de Jefatura General, a cargo de un Profesional Químico Biólogo y Área de Lavado. EL Área Operativa, a su vez, se encuentra conformada y supervisada por la Jefatura del Laboratorio Clínico; el Área de Recepción de muestras urinarias y fecales a cargo de personal de secretaría; área de Toma de Muestras Sanguíneas y de cultivo microbiológico a cargo de técnicos de laboratorio con el apoyo de la Jefatura del Laboratorio Clínico; áreas de procesamiento de muestras y validación de resultados, bajo la supervisión técnica de la Jefatura General (Ver. Anexo 1.)

### 1. ÁREA ADMINISTRATIVA

#### A. JEFATURA ADMINISTRATIVA

Es el apartado dentro de la organización responsable de los procesos administrativos relacionados con adquisiciones, abastecimiento de insumos, coordinación de las actividades de mantenimiento, programación administrativa y representaciones antes el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Además de la atención directa al paciente, proporciona información, documentación, así como cualesquiera otras actividades con fin de atención al cliente. Supervisión de lavado de material, limpieza de las áreas de trabajo, equipo e instalaciones del laboratorio y manejo de los desechos generados.



## 2. ÁREA OPERATIVA

### A. COORDINACIÓN TÉCNICO OPERATIVO

Encargado, supervisor responsable de los procesos operativos y de la coordinación técnica, relacionada con programación de personas, control y manejo de recursos físicos y humanos, registros estadísticos e informes de productividad, programaciones de costos, implementación de nuevas tecnologías de análisis según requerimiento médico, con previa aprobación de la Jefatura de Laboratorio Clínico; manejo de referencia, validación diaria de resultados y emisión autorizada de los mismos antes de su entrega. Apoyo técnico y operativo, desarrollo de procedimientos de análisis de metodologías específicas.

### B. RECEPCIÓN DE MUESTRAS

1. Responsable de recibir las muestras biológicas provenientes del paciente, ingresarlas al sistema. Etiquetado de muestras.
2. Atención directa al paciente; proporcionar información, documentación y cualquier instrucción indispensable para el procesamiento de las pruebas solicitadas.
3. Transcripción de la documentación necesaria, como pedidos, ingresos de insumos a áreas operativas, oficios, entrega de resultados, control y registro de ingreso de pacientes a través del sistema de Laboratory Information System, LIS.
4. Recepción e ingreso a las áreas de proceso, de muestras biológicas.
5. Recepción de llamadas y mensajes



6. Atención a mensajeros.
7. Elaboración y archivos de documentación administrativa general, por parte de la Jefatura de Laboratorio Clínico.
8. Actividades rutinarias de oficina, como archivar y rotular.
9. Manejo y elaboración de documentos.
10. Atención y registro de datos de los pacientes a través del Sistema Informático de Laboratorio.
11. Manejo de informes estadísticos de control de pacientes.
12. Control de correspondencia enviada y recibida.
13. Distribución de documentos dentro del laboratorio y envío respectivo a otras instancias.
14. Manejo adecuado de insumos de papelería y útiles de oficina.
15. Entrega de resultado a pacientes.

### **C. TOMA DE MUESTRAS**

Área responsable de realizar la extracción sanguínea de las pruebas solicitadas, así como de la toma de muestras especiales como cultivos microbiológicos y materiales para observaciones microscópicas.



## **D. PROCESAMIENTO DE MUESTRA**

Responsable de manejo y procesamiento de muestras, y elaboración, entrega de resultados para su revisión por la Jefatura del Laboratorio Clínico.



## 3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### A. JEFATURA DE LABORATORIO CLÍNICO

<b>JEFE DIRECTO</b>	Dirección ciencias aplicadas al deporte Guatemala
<b>SUPERVISIÓN A EJERCER</b>	Técnicos en laboratorio clínico Secretaria
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Química biológica
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	2 a 4 años
<b>OBJETIVO DE PUESTO</b>	Supervisión administrativa y operativa de laboratorio clínico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala
<b>CONOCIMIENTO Y COMPETICIONES OBLIGATORIAS</b>	Conocimiento indispensable en el área de manejo de equipos de laboratorio. Manejo 100 % de tecnología de laboratorio clínico. Conocimiento de leyes de salubridad emitidas por el ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Conocimiento de manejo de documentación de control de calidad. Aptitud de responsabilidad.
<b>HABILIDADES</b>	Capacidad de organización personal. Aptitudes de liderazgo Capacidad de planificación de actividades coordinadas en conjunto con el personal. Aptitudes sociales y comunicación Evaluación de personal de acuerdo a normas. Habilidades de trabajo en equipo. Interés en proyectos nuevos y emprendimientos. Fortalecimiento y apoyo en el trabajo de los empleados. Habilidades numéricas. Habilidades de compresión de equipos de laboratorio clínico. Aptitudes de interactuar con personal.
<b>FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>	Es el apartado dentro de la organización responsable de los procesos administrativos, relacionados con adquisiciones, abastecimiento de insumos, coordinación de las actividades de mantenimiento, programación administrativa y representaciones ante el ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Además de la atención directa al paciente, proporciona información, documentación; así como cualquiera otra actividad de atención al cliente. Supervisión de lavado de material, limpieza de las áreas de trabajo, equipo e instalaciones de laboratorio y manejo de los desechos generados.
<b>FUNCIONES ADICIONALES</b>	Capacidad de generar nuevos proyectos. Capacidad de implementación de sistemas de pruebas a los atletas. Manejo de líneas de comunicación adecuadas con el personal de salud.
<b>TIEMPO DE OCUPACIÓN</b>	8 horas



## B. TÉCNICO EN LABORATORIO CLÍNICO

<b>JEFE DIRECTO</b>	Jefatura de Laboratorio Clínico
<b>SUPERVISIÓN A EJERCER</b>	No cuenta con personal a cargo
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Técnico en Laboratorio Clínico, acreditado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	2 a 4 años
<b>OBJETIVO DE PUESTO</b>	Operación de muestras biológicas de pacientes, utilizando normativas. Control de calidad de equipos con estándares de calidad.
<b>CONOCIMIENTO Y COMPETICIONES OBLIGATORIAS</b>	Conocimiento indispensable en el área de manejo de equipos de laboratorio. Manejo 100 % de tecnología de laboratorio clínico. Conocimiento de leyes de salubridad emitidas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Conocimiento obligatorio de Buenas Prácticas de Laboratorio. Conocimiento de Bioseguridad en Laboratorio Clínico.
<b>HABILIDADES</b>	Capacidad de organización personal. Habilidades de manipulación de instrumentos clínicos. Habilidad de extracción de sangre. Aptitud de respeto y capacidad de comunicación asertiva.
<b>FUNCIONES PRINCIPALES DE PUESTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procedimientos operativos de extracción sanguínea</li> <li>✓ Toma de muestras especiales y microbiológicas</li> <li>✓ Ingreso manual de datos puntuales</li> <li>✓ Registro de estadísticos que sean necesarios.</li> </ul>
<b>FUNCIONES ADICIONALES</b>	De acuerdo a la Jefatura del Laboratorio Clínico.
<b>TIEMPO DE OCUPACIÓN</b>	8 horas





### C. SECRETARIA RECEPCIONISTA DE MUESTRA

<b>JEFE DIRECTO</b>	Jefatura de Laboratorio Clínico
<b>SUPERVISIÓN A EJERCER</b>	No cuenta con personal a cargo
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Secretariado Oficinista
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	1 a 2 años
<b>OBJETIVO DE PUESTO</b>	Recepción de muestras. Atención a atletas referidos al Laboratorio Clínico.
<b>CONOCIMIENTO Y COMPETICIONES OBLIGATORIAS</b>	Conocimiento indispensable de archivo, mecanografía y taquigrafía. Manejo de software y paquetes de Windows básicos.
<b>HABILIDADES</b>	Capacidad de comunicación. Deseable manejo de inglés. Aptitud de organización. Responsabilidad. Habilidad de comunicación asertiva. Dinamismo en el trabajo.
<b>FUNCIONES PRINCIPALES DE PUESTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención telefónica a personas que solicitan análisis.</li> <li>✓ Asignación de citas a pacientes y control de las mismas.</li> <li>✓ Atención directa a pacientes en cuanto a información, recepción de muestras y su identificación.</li> <li>✓ Atención y registro de datos de los pacientes.</li> <li>✓ Proporcionar instrucciones según el tipo de análisis solicitado.</li> <li>✓ Control de la entrega de resultados por conocimiento.</li> <li>✓ Transcripción y manejo de registro estadístico.</li> <li>✓ Responsable de control de la agenda.</li> <li>✓ Asignación de nombre y etiquetado de las muestras.</li> <li>✓ Control de archivos de documentación</li> <li>✓ Seguimiento de control y requisiciones.</li> <li>✓ Control de archivos de documentación</li> </ul>
<b>FUNCIONES ADICIONALES</b>	De acuerdo a la Jefatura de Laboratorio Clínico.
<b>TIEMPO DE OCUPACIÓN</b>	8 horas



#### D. PERSONAL DE LIMPIEZA

<b>JEFE DIRECTO</b>	Jefatura de Laboratorio Clínico
<b>SUPERVISIÓN A EJERCER</b>	No cuenta con personal a cargo
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Tercero Básico Cursado
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	1 año
<b>OBJETIVO DE PUESTO</b>	Limpieza adecuada de las instalaciones.
<b>CONOCIMIENTO Y COMPETICIONES OBLIGATORIAS</b>	Conocimiento de limpieza. Manipulación de herramientas de limpieza. Aptitud de responsabilidad y honestidad. Habilidades de superación. Conocimiento de manejo de químicos y jabones para limpieza.
<b>HABILIDADES</b>	Capacidad de comunicación asertiva. De preferencia conocimiento de Buenas Prácticas de Laboratorio. Conocimiento de Bioseguridad en Laboratorio Clínico.
<b>FUNCIONES PRINCIPALES DE PUESTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lavado de material asignado</li> <li>✓ Preparación de material según especificaciones</li> <li>✓ Acumulación de los desechos en área específica.</li> <li>✓ Recolección de desechos biológicos contenidos en áreas de trabajo.</li> <li>✓ Verificación y control de insumos básicos de laboratorio.</li> <li>✓ Limpieza de piso en todos los laboratorios</li> <li>✓ Limpieza de sanitarios</li> <li>✓ Limpieza de superficies de áreas de trabajo y de los equipos.</li> </ul>
<b>FUNCIONES ADICIONALES</b>	De acuerdo a la Jefatura del Laboratorio Clínico.
<b>TIEMPO DE OCUPACIÓN</b>	8 horas



## IX. ESTRUCTURA FUNCIONAL

---

El Laboratorio Clínico de la CDAG, por ser una de las áreas dentro de las Ciencias Aplicadas al Deporte, se encuentra conformado bajo una estructura organizacional determinada, distribuida de acuerdo a la clasificación de Área Administrativa y Área técnica Operativa.

### 1. JEFATURA ADMINISTRATIVA

A. Desarrollo de funciones administrativas del Laboratorio Clínico de la CDAG

B. Implementación de procesos administrativos, garantizar el buen funcionamiento y desempeño desde solicitudes de insumos, trámite de solicitud de personal del laboratorio clínico, planificación anual de insumos de laboratorio y elaboración de documentación administrativa.

C. Planificación y supervisión de actividades técnicas y operativas.

D. Implementación de nuevas estrategias de diagnóstico.

E. Desarrollo de nombramiento y apertura de Licencia Sanitaria otorgada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

F. Elaboración y archivo de documentación administrativa, generada por la Dirección y Coordinación operativa.



La organización y asignación de atribuciones estará a cargo de la Jefatura del Laboratorio Clínico, así como asignación de determinadas actividades previamente autorizadas por la Dirección General del Centro de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte.

El Laboratorio Clínico cuenta con personal profesional capacitado, en el desempeño de las actividades:

**Tabla. No. 1 RECURSO HUMANO DEL LABORATORIO CLÍNICO Y SUS FUNCIONES**

PUESTO	FUNCIONES	JORNADA	DESCRIPTORA DE PUESTO
<b>JEFATURA DE LABORATORIO CLÍNICO</b>	Coordinación general del Laboratorio Clínico.	9:00 a 17:00 HRS.	Químico Biólogo Colegiado Activo. Experiencia de 5 años. 8 horas de Contratación.
<b>TECNICO LABORATORIO CLÍNICO</b>	Área operativa del Laboratorio Clínico.	7:00 a 12:00 HRS. 2:30 a 19:30 HRS.	Estudios Diversificados. Estudios comprobados y calificados de Técnico de Laboratorio Clínico.
<b>SECRETARIA Y RECEPCIONISTA</b>	Área operativa y administrativa del Laboratorio Clínico.	8:00 a 16:00 HRS.	Estudios acreditados de Secretaria y conocimiento general de programas Window y Office. Escritura eficiente.



<b>PERSONAL DE LIMPIEZA</b>	Área operativa	8:00 a 16:00 HRS.	Limpieza general y manejo físico de los desecho.
-----------------------------	----------------	-------------------	--

**Fuente:** *Laboratorio Clínico CDAG*

## 2. FUNCIONES DE ACUERDO A ATRIBUCIONES

### A. JEFATURA LABORATORIO CLÍNICO

- i. Elaboración y resolución de documentos administrativos
- ii. Gestión de abastecimiento del laboratorio clínico
- iii. Tramitar mejoras tecnológicas sugeridas por el área operativa ante las autoridades ministeriales.
- iv. Mantenimiento de infraestructura e instalaciones.
- v. Dirección administrativa de funciones laborales.
- vi. Asistencia y asesoría personal, médico y afines, concernientes a información e interpretación de pruebas de Laboratorio Clínico.
- vii. Verificación de cumplimiento de la normativa interna y de la institución.
- viii. Supervisión de correcto funcionamiento de áreas.
- ix. Validación de resultados.
- x. Actualización y verificación de documentación por área de trabajo.
- xi. Elaboración y asesoría de trabajos de investigación conjuntamente con la coordinación técnica.
- xii. Supervisión de controles de calidad por equipo.



- xiii. Elaboración y programación de solicitudes de insumos para el abastecimiento del laboratorio.
- xiv. Elaboración y manejo de sistemas de registros de existencias dentro de los servicios.
- xv. Desarrollo de control de abastecimiento.
- xvi. Control preventivo de equipos automatizados.
- xvii. Informes estadísticos y semanales para memorias anuales de labores

## **B. TÉCNICO DE LABORATORIO CLÍNICO**

- i. Procedimientos operativos de extracción sanguínea
- ii. Toma de muestras especiales y microbiológicas
- iii. Ingreso manual de datos puntuales
- iv. Registro de estadísticos que sean necesarios.
- v. Encargados de procedimientos diarios de control de calidad y calibración según programación.
- vi. Atribuciones asignadas por la Jefatura relacionadas con su trabajo.

## **C. SECRETARIA RECEPCIONISTA**

- i. Atención telefónica a personas solicitantes de análisis.
- ii. Asignación de citas a pacientes y control de las mismas.
- iii. Atención directa a pacientes en cuanto a información, recepción de muestras y su identificación.
- iv. Atención y registro de datos de los pacientes.
- v. Proporcionar instrucciones según el tipo de análisis solicitado.
- vi. Control de entrega de resultados por conocimiento.
- vii. Transcripción y manejo de registro estadístico.
- viii. Responsable de control de la agenda.



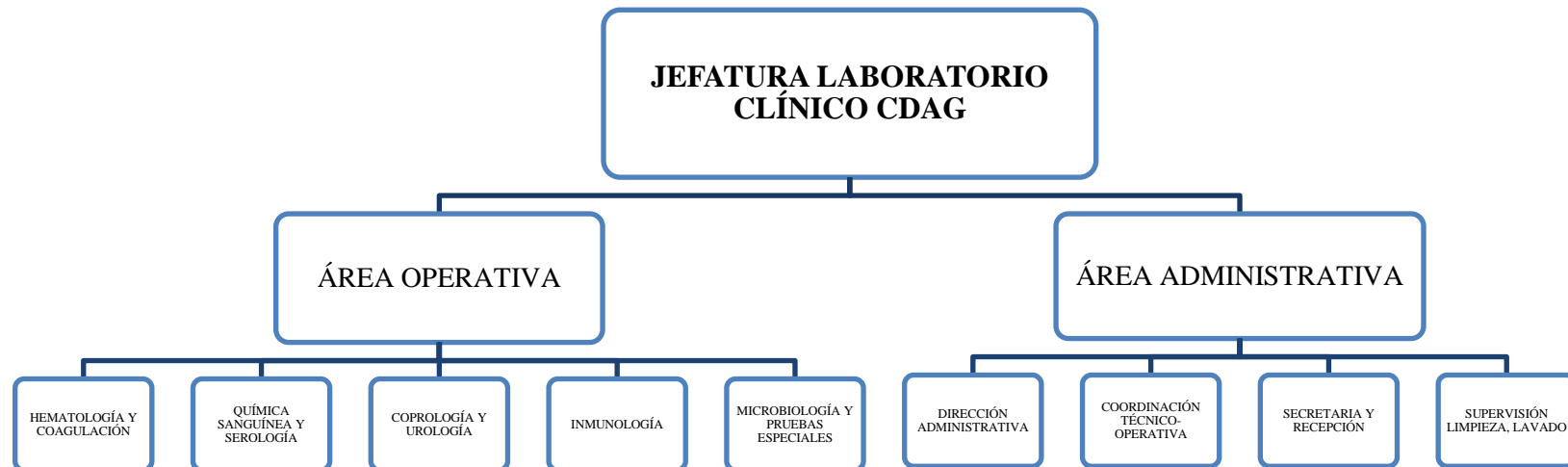
- ix. Asignación de nombre y etiquetado de las muestras.
- x. Control de archivos de documentación
- xi. Seguimiento de control y requisiciones.
- xii. Control de archivos de documentación

#### **D. PERSONAL DE LIMPIEZA**

- i. Lavado de material asignado
- ii. Preparación de material según especificaciones
- iii. Recolección de desechos en recipientes adecuados de las diferentes áreas.
- iv. Recolección de desechos biológicos de las áreas de trabajo.
- v. Verificación y control de insumos básicos de laboratorio.
- vi. Limpieza de piso en todos los laboratorios
- vii. Limpieza de sanitarios
- viii. Limpieza de superficies de áreas de trabajo y de los equipos.



**Figura No. 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL LABORATORIO CLÍNICO DE LA CDAG Fuente:** *Laboratorio Clínico CDAG*





## **B. RESULTADOS ESPECÍFICOS**

1. Se elaboró el manual de Organización y Descripción de Puestos de Trabajo del Laboratorio Clínico de la CDAG, lo que contribuirá a evitar la sobrecarga del trabajo, facilitar las actividades del personal y lograr la entrega de resultados de manera oportuna y de calidad. El laboratorio clínico de referencia que se utilizó para el presente estudio se encuentra categorizado como laboratorio Nivel IV, brinda servicio a tres poblaciones diferentes: deportistas, trabajadores y público en general.
2. El manual, define, de manera clara, las actividades de cada una de las personas que laboran en el laboratorio, para lo cual fue necesario observar la ejecución de las atribuciones de cada trabajador; luego se descartaron o asignaron únicamente las que cumplían con las competencias laborales de cada persona.
3. El manual incluye otros registros administrativos que definen también las funciones de la organización, como: organigramas y listado de atribuciones supervisados, entre otros.
4. El manual define de manera clara las funciones de cada trabajador de la empresa, así como la organización y más aún, garantiza con ella un mejor servicio.

## VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para establecer una cultura organizacional en el Laboratorio Clínico del Centro de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte, se elaboró el Manual Organizacional y Descripción de Puestos de Trabajo, que además de ser un instrumento que apoya la identificación y definición de las atribuciones de cada miembro de la organización, es un respaldo documentado que facilita el flujo del trabajo en cualquier momento determinado. El manual de organización y descripción de puestos, muestra de forma detallada y ordenada la información general de la organización y los puestos de trabajo que tiene. Como información del documento está: Visión, Misión, unidades que integran la empresa, funciones de cada departamento, líneas de jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe dentro de la misma, entre otros. El manual de organización y descripción de puestos, es una herramienta crucial para el buen y correcto funcionamiento de cualquier organización, con lo que se logra eficiencia en el alcance de los objetivos.

El Laboratorio Clínico del Centro de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte, se cataloga, según entidades gubernamentales de salud pública en Guatemala, como de Nivel IV, considerada como la mayor calificación posible en función de las pruebas que se realizan; trae consigo la obligación de formar una organización sólida y eficiente. Es importante mencionar que, desde la apertura de funciones en el año 2009, el Laboratorio Clínico de la CDAG se ha visto en la necesidad de establecer cambios sustanciales en la organización y funciones. Es por ello, que fue necesaria la implementación de nuevos manuales, ajustándolos al personal de nuevo ingreso. El trabajo centralizó su labor para cumplir sus objetivos trazados, en la observación de las actividades que desempeña cada miembro de la organización; así como las obligaciones para con la empresa, se documentó cada una de ellas. La organización, se rige bajo normas internas de trabajo gestadas en la Administración de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala CDAG.

Además, de la observación y evaluación de las atribuciones del personal, se elaboró un formato, que representa la identidad de la organización; así como un esquema de lo que abarca el manual, y la estructura tanto administrativa como operacional.

El formato fue creado en coordinación con la jefatura del Laboratorio Clínico, adecuándolo a una nueva trabajadora que se incorporó en el mes de septiembre de 2015 en el cargo de Recepcionista. Para este caso en particular, fue necesario agregar nuevas atribuciones como: facilitar encuestas que evalúen la satisfacción del cliente por el servicio del laboratorio. Contribuye a establecer parámetros de mejoras en el trabajo desempeñado. Es importante mencionar que la documentación generada estuvo sujeta, previamente, a revisión por la Administración del Centro de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte.

Durante la elaboración del manual se analizó documentación en relación a la distribución de funciones, lo que sirvió como referencia para la conclusión del manual. En este caso la documentación a la que se hace referencia, fue realizada en el año 2009 por la Licda. Ely Margarita Ocaña, química bióloga de profesión, quien desempeñó funciones administrativo en la organización, del año 2009 a 2014.

El contenido del manual de Organización y Descripción de Puestos se hizo del conocimiento del personal del laboratorio, lo que provocó comentarios adversos por parte de algunas personas que consideraron que se estaba aumentando la carga laboral. Al final, se concluyó que solo se habían ordenado los tiempos de ejecución de las actividades.

J. Gómez, 1994, recomienda actualizar o revisar el manual en forma periódica, para que no pierda vigencia y se susciten situaciones como las expuestas anteriormente.

## VIII. CONCLUSIONES

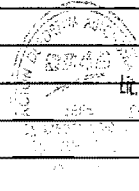

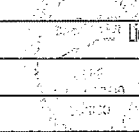
1. El manual de organización y descripción de puestos elaborado para el Laboratorio Clínico, es una herramienta crucial para el buen y correcto funcionamiento de la organización, al incidir de manera positiva en la entrega de resultados de calidad y de forma precisa, al ser este, uno de los objetivos primordiales.
2. El manual contribuye de manera eficiente y eficaz a fomentar una estructura organizacional; este caso se vio reflejado en la prontitud de entrega de resultados y en la mejora del clima laboral, al asignar a cada trabajador, la actividad acorde a sus destrezas, habilidades y competencias.
3. El manual contribuye a mantener el orden jerárquico garantizando una estructura definida que evite conflictos entre los trabajadores.
4. El registro de las actividades que se realizan en el Laboratorio, permitirá la continuidad de procesos organizacionales administrativos, así como mejoras continuas en los procesos. Es decir, es un documento cuya información es modificable en función de los cambios estructurales. El laboratorio clínico, se vio en la necesidad de generar un manual organizacional actualizado, debido a los cambios de personal, adecuándolo a las circunstancias actuales.

## **IX. RECOMENDACIONES**


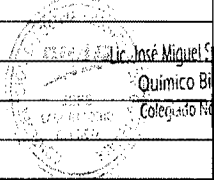
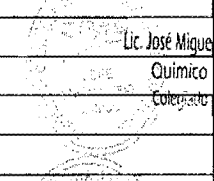
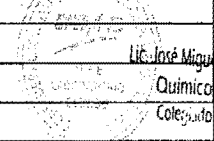
1. Existen laboratorios clínicos que no cuentan con una administración estable, por lo que es importante implementar manuales de organización y descripción de puestos, no importa la cantidad en cuanto a personal se refiere.
2. Las organizaciones son anuentes a cambios organizacionales, por lo que es recomendable establecer un período máximo de tres años, para la revisión y actualización de los datos del manual de organización y descripción de puestos.
3. Es importante la comunicación con los empleados, dar a conocer los cambios en la organización, lo cual evita conflictos y favorece la efectividad en el trabajo.
4. Es importante incluir todos los aspectos, sin ignorar los de naturaleza informal, de las actividades de cada empleado.
5. Evaluar constantemente cada una de las actividades de los trabajadores, para evitar la carga de trabajo en alguno de ellos.

## **X. ANEXOS**

**ANEXOS 1.** Anotaciones y observaciones en formato de bitácora de trabajo. Año 2015.  
 Laboratorio Clínico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala. **Fase:**  
**Proceso Ingreso de Muestras.**

FECHA		OBSERVACIÓN	FUNCIONAMIENTO		CORRECCIONES EN EL SISTEMA	FIRMA
			CORRECTO	INCORRECTO		
19 MAY.	Se observa ciertas limitaciones en cuanto al manejo del ingreso de personal o pacientes por parte de Secretaría Receptivista, aludiendo trabajo excesivo		✓		Distribución de atribuciones emitidas de manera directa verbal	 Lic. José Miguel Santos Vega Químico Biólogo Colegiado No: 4336
21 JUL.	Tec. 1 Ingresan pacientes y solicitudes de exámenes, previo al ingreso de la secretaria receptivista		✓		Tec. 1 no debe ingresar muestras y tomar datos debido al riesgo de confusión de muestras	 Lic. José Miguel Santos Vega Químico Biólogo Colegiado No: 4336
23 JUL.	Al momento de ingreso de muestras paciente comento de la falta de higiene en baño		✓		Solicitud urgente de personal de limpieza a Dirección CCAO.	 Lic. José Miguel Santos Vega Químico Biólogo Colegiado No: 4336

**ANEXOS 2.** Anotaciones y observaciones en formato de bitácora de trabajo. Año 2015.  
 Laboratorio Clínico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala. **Fase:**  
**Procesamiento de Muestras.**

 FORMULARIO					
REGISTRO DE ACTIVIDADES DESEMPEADAS LABORATORIO CLÍNICO					
Del Proceso, Exámenes de Laboratorio Clínico		Código: CCA-FOR-10		Versión: 1	Página 1 de 1
MES: 2015					
SERVICIO: PROCESAMIENTO DE MUESTRAS		Vo. Bo. Q.B. José Santos	CODIGO LAB.C.01-203-02		UBICACIÓN SERVICIO
FUNCIONAMIENTO					
FECHA	OBSERVACIÓN	CORRECTO	INCORRECTO	CORRECCIONES EL EL SISTEMA	FIRMA
12/12/2015	Tec. 1. Manipulación de muestras de manera inadecuada. (8:00 am)		✓	Capacitación de acuerdo a fechas programado.	 Lic. José Miguel Santos Vega Químico Biólogo Colegiado No. 4336
11/12/2015	Tec. 1 Ingreso de muestras al sistema LIS. Actividad no corresponde a los atribuciones. Duplicados de contaminación. (8:15 am)		✓	Capacitación. Solicitud de personal a la Dirección de Ciencias Aplicadas de acuerdo a normas.	 Lic. José Miguel Santos Vega Químico Biólogo Colegiado No. 4336
11/13/2015	Secretaria Recepcionista Sin conocimiento de su puesto. (9:45 A.M.)		✓	Capacitación de acuerdo a checklist. Conocimiento operativo.	 Lic. José Miguel Santos Vega Químico Biólogo Colegiado No. 4336



**ANEXOS 3.** Anotaciones y observaciones en formato de bitácora de trabajo. Año 2015.  
 Laboratorio Clínico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala. Fase:  
**Validación y Entrega de Resultados.**

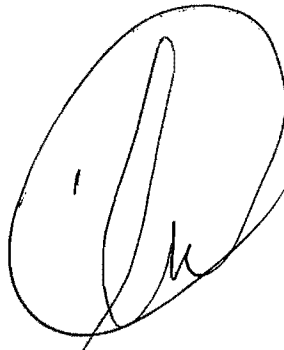
FECHA		OBSERVACIÓN	FUNCIONAMIENTO		CORRECCIONES EL EL SISTEMA	FIRMA
			CORRECTO	INCORRECTO		
30/10	Secretaria Recepcionista entrega resultados sin validación previa de Jefatura.			✓	Se pierde a sanción de manera verbal. Manuales corroboran la organización de trabajo.	Lic. José Miguel Santos Vega Químico Biólogo Colegiado No: 4336
9/11	acumulación de trabajo por falta de organización			-	Se establece organización	Lic. José Miguel Santos Vega Químico Biólogo Colegiado No: 4336
19/11	manual estable formas de trabajo con mayor fluidez?			✓	Correcciones de errores en el sistema de entrega.	Lic. José Miguel Santos Vega Químico Biólogo Colegiado No: 4336
20/11	Eficiencia en el trabajo			-	Distribución eficiente	Lic. José Miguel Santos Vega Químico Biólogo Colegiado No: 4336

## XI. BIBLIOGRAFÍA

- Amaro, R. (1990). *Administración de Personal*. México, Editorial Limusa /Noriega
- Álvarez, T. (2006). *Manual para elaborar manuales de política y procedimientos*. Editorial Panorama S.A., México.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, guía para su elaboración*. 5ª. Ed. Venezuela. Editorial Episteme. S.A.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. 2ª. Ed. México. Editorial Mc Graw Hill.
- De Diego Vaellejos, R., Tomás, E. y Grau, J. (2009). *El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral*. España. Revista Anual de Psicología, Vol. 16.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. 8va. Ed. México. Editorial Prentice Hall.
- Dolan, S. et. al. (2003). *La Gestión de Recursos Humanos*. 2ª. Edición. Madrid España. Editorial Mc Graw Hill.
- Franklin, E. (2004). *Administración de Personas*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericano. 1(100-120).
- Gan, F. & Berbe, G. (2007). *Manual de Recursos Humano. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Edit. UOC, Barcelona, España. 2(169-198).
- Gómez, F. (2000). *Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Editorial Frigor. Caracas, Venezuela.
- Gómez, R. (2002). *Diseño de un Manual de Descripción y Análisis de Cargos para la Contraloría del Municipio de Bermúdez*. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Cumaná. Estado Sucre.
- Hellriegel, D. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Thomson. 10 Ed. México D.F. pp. 796.

- Herrera, K. et. al. (1999). *Manual de Organizaciones y funciones de la Municipalidad de Zacapa*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial. Trabajo final para aplicar el título de Ingeniero Industrial.
- Koontz, H. & Heinz, W. (1998). *Administración una perspectiva global*. 11ª Ed. México D.F. McGraw Hill. 796 p.p.
- Mercado, S. (2006). *Administración Aplicada I parte*. 2ed. México, Ed. Limusa. 592 p.
- Munch, L. (1997), *Fundamentos de Administración, Casos y Prácticas*. Ed. Trillas. 2ª Ed. México, D.F. 271 pp.
- Ortiz, J. (2008). *Manual de Organizaciones y funciones*. Edit. Limusa, Barcelona, España. 1(2-19).
- Ponce, M. (1995). *Instructivo para elaborar manuales Administrativos. Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial*. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería. 156 p.p.
- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Edit. Limusa, Barcelona, España. 1(2-19).
- Sagastume, J. (2006). *Tesis Diseño e implementación de manual de organización para áreas administrativas*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial. Trabajo final para aplicar el título de Ingeniero Industrial.
- Silvia, Ma. et. al. (2006). *Laboratorio Bioquímico*. Técnico superior Laboratorio de Diagnóstico Clínico. Ed. MAD. L. España. 1 (11-113).
- Suárez, S. (2004). *Análisis de las características intrínsecas y extrínsecas de los cargos pertenecientes al Sector Obrero del Hospital I Dr. Pedro Rafael Figallo*. Trabajo de Grado. Río Caribe. Sucre.

- Silbia, Y. (2005). *Propuesta de manual descripción de Cargos para el Fondo de Desarrollo Agropecuario del Estado Sucre*. Trabajo de Grado. Estado Sucre.
- Tello, J. Et. al. (2000). *Guía para la elaboración de Análisis y Descripción de Puestos Gerenciales*. Tesis Licenciado en Psicología. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, 97 p.p.
- Viaje, R. (2007). *Manual de Descripción y Especificaciones de Cargos para Nuevo Toledo Suites y Hoteles*. Trabajo para el Grado den Administración. Cumamá, Estado de Sucre.



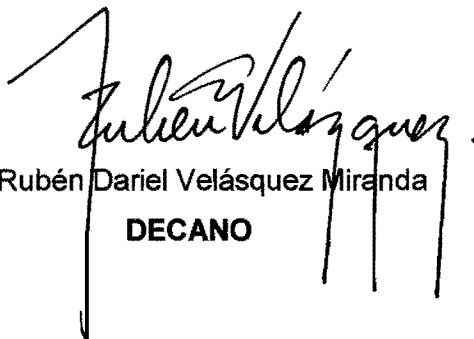
José Miguel Santos Vega

**AUTOR**



MSc. María Ernestina Ardón Quezada

**DIRECTORA**



Dr. Rubén Daríel Velásquez Miranda

**DECANO**