



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**REESTRUCTURACIÓN DE LA DIVISIÓN DE INSPECCIÓN DEL
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS,
OFICINAS CENTRALES**

Ligia María Lozano Rodas

Asesorado por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de De León

Guatemala, junio de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REESTRUCTURACIÓN DE LA DIVISIÓN DE INSPECCIÓN DEL
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS,
OFICINAS CENTRALES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

Ligia María Lozano Rodas

ASESORADO POR LA INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE DE
LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de Lòpez
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de De León
EXAMINADORA	Msc. Inga. Norma Ileana Sarmiento Z. de Serrano
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

REESTRUCTURACIÓN DE LA DIVISIÓN DE INSPECCIÓN DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS, OFICINAS CENTRALES,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 07 de febrero de 2007.



Ligia María Lozano Rodas



Guatemala, 5 de mayo 2008
Ref. EPS. D. 281.05.08

Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
Directora Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimada Ingeniera Sarmiento Zeceña.

Por este medio atentamente le informo que como Asesor - Supervisor de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) de la estudiante universitaria de la Escuela de Ingeniería Industrial **LIGIA MARÍA LOZANO RODAS**, procedí a revisar el **Informe Final** de la práctica de EPS, cuyo título es **"REESTRUCTURACIÓN DE LA DIVISIÓN DE INSPECCIÓN DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS, OFICINAS CENTRALES"**.

Cabe mencionar que las soluciones planteadas en este trabajo, constituyen un valioso aporte de nuestra Universidad a uno de los muchos problemas que padece el país, principalmente en el apoyo de la búsqueda de soluciones viables a los problemas que atraviesan y que al final beneficiarán a la sociedad en general.

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
Asesor - Supervisor de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



SACdeDL/nader

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

UNIDAD DE EPS

Guatemala, 5 de mayo de 2008
Ref. EPS. D. 281.05.08

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ingeniero Gómez Rivera.

Por este medio atentamente le envío el **Informe Final** correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **“REESTRUCTURACIÓN DE LA DIVISIÓN DE INSPECCIÓN DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS, OFICINAS CENTRALES”**, que fue desarrollado por la estudiante universitaria **LIGIA MARÍA LOZANO RODAS**, quien fue debidamente asesorada y supervisada por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de De León.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo, en mi calidad Directora apruebo su contenido; solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”

Inga. Norma Ileana Sarmiento Zedeña
Directora Unidad de EPS



NISZ/nader

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REESTRUCTURACIÓN DE LA DIVISIÓN DE INSPECCIÓN DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS, OFICINAS CENTRALES**, presentado por la estudiante universitaria **Ligia María Lozano Rodas**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Una firma manuscrita en tinta negra, que parece ser 'César Ernesto Urquizú Rodas', sobre una línea horizontal.

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2008.

/mgp

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **REESTRUCTURACIÓN DE LA DIVISIÓN DE INSPECCIÓN DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS, OFICINAS CENTRALES**, presentado por la estudiante universitaria **Ligia María Lozano Rodas**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

**Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial**



Guatemala, mayo de 2008.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **REESTRUCTURACIÓN DE LA DIVISIÓN DE INSPECCIÓN DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS, OFICINAS CENTRALES,** presentado por la estudiante universitaria **Ligia María Lozano Rodas,** autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of a large oval shape and a vertical line extending downwards.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, mayo de 2008.



/gdech

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por darme la oportunidad de concluir una meta más de mi vida
Facultad de Ingeniería	Por brindarme formación profesional
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	Por darme la oportunidad de realizar el Ejercicio Profesional Supervisado en sus instalaciones
Ingeniera	Sigrid Calderón de De León Por su intachable labor como Asesora, compartir conmigo su conocimiento y amistad.

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por permitirme alcanzar tan anhelado triunfo
Mis padres	Francisco Haroldo Lozano Moreno Perla Violeta Rodas de Lozano Por su apoyo, entrega y confianza
Mis hermanos	Francisco Haroldo Lozano Rodas Juan José Lozano Rodas Por el amor y respeto que nos une
Mis sobrinos	María Fernanda Lozano Reyes Juan José Lozano Muñoz Por ser una fuente de inspiración y motivación
Mi esposo	Carlos Ernesto Palencia Liu Por todo su amor y apoyo incondicional
Mi mejor amiga	Karina Paola Legrand Morales Por su entrega y sincera amistad

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XV
OBJETIVOS	XVII
INTRODUCCIÓN	XXI
1. GENERALIDADES	1
1.1. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)	1
1.1.1. Antecedentes históricos	2
1.1.2. Definición	6
1.1.3. Visión	7
1.1.4. Misión	7
1.1.5. Objetivo general	7
1.1.6. Estructura organizacional	8
1.2. División de inspección del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	11
1.2.1. Antecedentes	11
1.2.2. Definición	12
1.2.3. Visión	12
1.2.4. Misión	12
1.2.5. Funciones	13
1.2.6. Estructura organizacional	14

2. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Reestructuración de la división	18
2.2. Reestructuración y recurso humano	21
3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIVISIÓN DE INSPECCIÓN	45
3.1. Localización organizacional	48
3.1.1. Definición de puestos	49
3.1.2. Organigrama	49
3.2. Localización de espacio	52
3.2.1. Definición de espacios	52
3.3. Análisis funcional	55
3.3.1. Jefatura	55
3.3.1.1. Jefe de la división	55
3.3.2. Sección I	56
3.3.2.1. Revisiones e incidencias patronales	56
3.3.2.2. Investigación de afiliaciones corrientes	57
3.3.3. Sección II	57
3.3.3.1. Atención de solicitudes de invalidez, vejez	58
3.3.4. Sección III	58
3.3.4.1. Notificaciones	58
3.3.4.2. Inscripciones patronales de oficio	59
3.3.5. Sección IV	60
3.3.5.1. Recepción de correspondencia	60
3.3.5.2. Despacho de correspondencia	60
3.3.5.3. Compras	61
3.4. Diagramas de relación de Procesos	61
3.4.1. Sección I	62

3.4.1.1. Revisiones e incidencias patronales	62
3.4.1.2. Investigación de afiliaciones corrientes	66
3.4.2. Sección II	70
3.4.2.1. Atención de solicitudes de invalidez, vejez	70
3.4.4. Sección III	74
3.4.3.1. Notificaciones	74
3.4.3.2. Inscripciones patronales de oficio	78
3.4.5. Sección IV	82
3.4.4.1. Recepción de correspondencia	82
3.4.4.2. Despacho de correspondencia	84
3.4.4.3. Compras	86
4. REESTRUCTURACIÓN DE LA DIVISIÓN DE INSPECCIÓN	91
4.1. Localización organizacional	91
4.1.1. Organigrama propuesto	92
4.2. Localización de espacio	94
4.2.1. Espacio propuesto	94
4.3. Diagramas de relación de procesos	97
4.3.1. Sección I	98
4.3.1.1. Revisiones e incidencias patronales	98
4.3.1.2. Investigación de afiliaciones corrientes	101
4.3.2. Sección II	104
4.3.2.1. Atención de solicitudes de invalidez, vejez	104
4.3.3. Sección III	107
4.3.3.1. Notificaciones	107
4.3.3.2. Inscripciones patronales de oficio	110
4.3.4. Sección IV	113
4.3.4.1. Recepción de correspondencia	113

4.3.4.2. Despacho de correspondencia	115
4.3.4.3. Compras	117
4.4. Competencias laborales necesarias para mejorar la eficiencia	123
4.4.1. Motivación de personal	124
4.4.2. Conducción de grupos de trabajo	124
4.4.3. Liderazgo	125
4.4.4. Comunicación eficaz	125
5. COSTOS DE LA REESTRUCTURACIÓN	127
5.1. Costos de modernización	127
5.1.1. Costos de equipo tecnológico	128
5.1.2. Costos de equipo de oficina	131
5.2. Costos de mano de obra	133
6. PROPUESTA DE CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y BUEN MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS	137
6.1. Definición	138
6.2. Estudio realizado	138
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	151

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	10
2	Organigrama de la división de inspección	15
3	Organigrama actual de la división de inspección	51
4	Plano de distribución de espacios actual	54
5	Diagramas de relación del proceso de revisiones e incidencias patronales	63
6	Diagramas de relación del proceso de investigación de afiliaciones corrientes	67
7	Diagramas de relación del proceso de atención de solicitudes de invalidez, vejez y sobrevivencia	71
8	Diagramas de relación del proceso de notificaciones	75
9	Diagramas de relación del proceso de inscripciones patronales de oficio	79
10	Diagramas de relación del proceso de recepción de correspondencia	83
11	Diagramas de relación del proceso de despacho de correspondencia	85
12	Diagramas de relación del proceso de compras	87
13	Organigrama propuesto de la división de inspección	92
14	Plano de distribución de espacio propuesto	95

15	Diagrama de relación propuesto del proceso de revisiones e incidencias patronales	99
16	Diagrama de relación propuesto del proceso de investigación de afiliaciones corrientes	102
17	Diagrama de relación propuesto del proceso de atención de solicitudes de invalidez, vejez y sobrevivencia	105
18	Diagrama de relación propuesto del proceso de notificaciones	108
19	Diagrama de relación propuesto del proceso de inscripciones patronales de oficio	111
20	Diagrama de relación propuesto del proceso de recepción de correspondencia	114
21	Diagrama de relación propuesto del proceso de despacho de correspondencia	116
22	Diagrama de relación propuesto del proceso de compras	118

TABLAS

I.	Matriz del análisis FODA	20
II.	Costos tecnológicos	128
III.	Costos de oficina	130
IV.	Costos de mano de obra	132
V.	Resultados de entrevista con el personal de la división de inspección respecto al orden y limpieza del Instituto	139

GLOSARIO

Acuerdo	Resolución tomada entre dos o más personas; o adoptada en junta, tribunal o asamblea.
Afiliado	Persona individual que mediante un contrato o relación de trabajo presta sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros a un patrono formalmente inscrito en el Régimen de Seguridad Social.
Ambiente	Es cualquier espacio de interacción y sus consecuencias, entre la Sociedad (elementos sociales y culturales) y la Naturaleza (elementos naturales), en un lugar y momento determinado.
Asegurado	La persona que tenga derecho a la Protección relativa a la Invalidez, Vejez o Supervivencia, de conformidad con las normas contenidas en el Reglamento sobre Protección Relativa a Invalidez, Vejez y Supervivencia.
Autonomía	Facultad de gobernarse por sus propias leyes.

Biodiversidad

Diversidad biológica, define las diferentes formas y variedades en que se manifiesta la vida en el planeta Tierra. Los cinco reinos biológicos principales de manifestación de la vida son: Moneras (bacterias y algas azul verdosas), Protistas, Hongos, Plantas y Animales.

Conservación

Toda práctica orientada a proteger los recursos naturales renovables y no renovables que por causa de su mal manejo están siendo afectados.

Contaminación

Acción de un determinado agente, cuya consecuencia general es la de deteriorar o ensuciar, introduciendo elementos que resultan nocivos al medio, afectando negativamente el equilibrio de la naturaleza o de los grupos sociales.

Contaminante

Agente orgánico y/o químico, capaz de destruir, degradar, descomponer elementos naturales existentes en el ambiente.

Desarrollo Sostenible	Desarrollo económico que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias.
Desperdicios	Productos residuales que quedan o sobran, provenientes de procesos naturales o actividades sociales. Son estos desechos los que convertimos en basura cuando decidimos que ya no tienen ningún uso y los lanzamos a la corriente de desperdicios.
Dictaminar	Diagnosticar o decidir sobre un tema en especial o dar opinión al respecto.
Difusión	Acción o efecto de divulgar y extender ideas o pensamientos.
Ecosistema	Interacciones entre la comunidad biótica (vegetales y animales) que habitan en un determinado lugar geográfico con todos los factores abióticos (suelo, clima, humedad, temperatura, salinidad, etc.) presentes.
Faccionar	Realizar una acción política.

Fenecer	Dar por terminado
Formulario DP	Es el formulario que llenan los Inspectores cuando realizan las inspecciones a las diferentes solicitudes recibidas.
Hacinamiento	Situación de aglomeración o presencia de multitud.
Inconstitucionalidad	Acto en contra de la constitución.
Interdependencia	Relación de dependencia mutua. En los ecosistemas todos sus elementos son interdependientes unos de otros.
Invalidez	Incapacidad del asegurado para procurarse ingresos económicos como asalariado.
IVS	Programa que protege de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia a los asegurados al Régimen de Seguridad Social.
Memorial	Petición escrita en que se solicita un favor.
Notificar	Hacer saber oficialmente una determinación.

Providencia	Documento escrito, el cual va dirigido a una persona específica y en el que se presenta el asunto a tratar y la petición solicitada.
Reciclaje	Proceso mediante el cual un material es recuperado del flujo de los desperdicios sólidos, y es utilizado en la elaboración de otros productos o para fabricar el mismo.
Recopilar	Unir o coleccionar diversos objetos o unidades.
Recuperar	Sistema o proceso mediante el cual materiales como el acero, el aluminio, el plástico y el vidrio se extraen del flujo de desperdicios sólidos para ser integrados nuevamente a la cadena de uso.
Recursos no renovables	Bienes cuya renovación o recuperación puede tomar miles o millones de años.
Recursos renovables	Bienes que tienen la capacidad de regenerarse por procesos naturales. Entre ellos se encuentran la luz, el aire, el agua, el suelo, los árboles y la vida silvestre.

Reducir	Disminuir la producción y el consumo de bienes.
Reforestar	Recuperación de áreas verdes, a través de la plantación de árboles, arbustos u otras plantas.
Régimen	Conjunto de reglas observadas en la manera de vivir y actuar.
Resolución	Determinación o decisión.
Reusar	Utilizar un producto de manera distinta a los propósitos para lo que fue producido originalmente.
Sobrevivencia	Es el estado en que quedan los beneficiarios dependientes económicos al fallecimiento del asegurado o pensionado.
Vejez	Es el estado que adquiere un asegurado al cumplir determinada edad, de acuerdo a lo establecido por el Reglamento sobre Protección Relativa a Invalidez, Vejez y Sobrevivencia.

RESUMEN

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS, es una institución autónoma, de derecho público con personería jurídica 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. 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 estar inscritos como contribuyentes, no pueden evadir esta obligación, pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

El régimen de Seguridad Social comprende protección y beneficios, en caso de que ocurran los siguientes riesgos de carácter social:

- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- Maternidad
- Enfermedades generales y mentales
- Invalidez
- Orfandad
- Viudez
- Vejez
- Muerte (Gastos de sepelio).

Para el cumplimiento de las funciones que tiene asignadas el Instituto, todos los patronos y afiliados deben cumplir con las prescripciones de la Ley Orgánica del Instituto, es por ello la necesidad de tener una división de inspección eficiente, que vigile el cumplimiento de la misma.

El proyecto de reestructuración de la división de inspección realizado en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, determinó una solución a las problemáticas que actualmente presenta la división, realizando una Propuesta de Reestructuración del mismo, para lograr con ello que la división aumente su eficiencia y recuperación de la deuda de los patronos y afiliados, para que con ello el Instituto posea mayores ingresos para cubrir los gastos necesarios para su funcionamiento.

OBJETIVOS

General:

- Reestructurar la división de inspección del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), Oficinas Centrales, mejorando los procesos y asignación de tareas del personal.

Específicos:

- Realizar diagnóstico de la situación actual de la división
- Identificar los diferentes puestos de la división de inspección
- Proponer una mejora en el organigrama de la división
- Realizar diagramas de relación y toma de tiempos, para los diferentes procesos dentro de la división
- Crear un decálogo de higiene laboral y un buen manejo de desechos sólidos

INTRODUCCIÓN

Debido al aumento de patronos y afiliados al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS, el Instituto se ha visto en la necesidad de modernizar todos sus departamentos y divisiones, con el fin de optimizar recursos y ser más eficientes en sus procesos.

Para lo cual, se plantea el proyecto de Reestructuración de la División de Inspección del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, Oficinas Centrales, siendo ésta muy importante, ya que es la encargada de vigilar porque patronos y afiliados cumplan las prescripciones de la Ley Orgánica del Instituto y sus reglamentos, es por ello, la necesidad de optimizar el recurso humano y modernizar los procesos institucionales que conlleven al mejoramiento del Instituto y de cada una de sus dependencias, con el fin de disminuir tiempos de respuesta y optimizar recursos, lo que generará reducción de costos y un servicio más eficiente para cada uno de los afiliados y patronos.

El proyecto a realizar, está basado en:

- ❖ Un diagnóstico administrativo que contiene la situación actual de la División de Inspección.
- ❖ Problemática y propuesta de solución a los diversos problemas encontrados.
- ❖ Conclusiones y recomendaciones, tomando en cuenta la legislación que regula su funcionamiento, así como la factibilidad que pueda tener el proyecto para su aplicación dentro del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

1. GENERALIDADES

El régimen de seguridad social obligatoria, surge por las condiciones de atraso y miseria social tan pronunciadas que hacen urgente e inaplazable, la adopción de medidas conducentes a elevar en forma paulatina y sistemática el nivel de vida del pueblo, es por ello que debe ser eminentemente realista y, en consecuencia, sujetarse siempre a las posibilidades del medio donde se va a aplicar, determinando, entre otras cosas y en cada caso, tanto la capacidad contributiva de las partes interesadas como la necesidad que tengan los respectivos sectores de población, especialmente si se trata de indígenas, de ser protegidos por alguna o varias clases de beneficios, a efecto de imprimir a éstas la justa modalidad que les corresponda.

1.1. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social es un verdadero régimen de seguridad social obligatoria, el cual debe aspirar a unificar bajo su administración los servicios asistenciales y sanitarios del estado con los de los beneficios que otorgue, y a impedir el establecimiento de sistemas de previsión, públicos o particulares, que sustraigan a determinados sectores de la población del deber de contribuir y del derecho de percibir beneficios de dicho régimen, por cuanto así se mantiene el sano principio que recomienda la unidad de los riesgos y de su administración; que la aplicación de ese principio constituye el único medio de evitar una inadmisibile duplicación de cargas, de esfuerzos y de servicios para el pueblo de Guatemala o el desarrollo de sistemas que pueden

dar trato privilegiado a unos pocos porque lo hacen a costa de las contribuciones, directas o indirectas, de la mayoría.

1.1.1. Antecedentes históricos

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 Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social". Se crea así "una Institución autónoma, de derecho público de personería jurídica 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".

El capítulo IV de la Ley Orgánica, enumera los beneficios que gradualmente otorgaría el régimen, contingencias de carácter social que comprenderían sus programas:

- a) Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- b) Maternidad
- c) Enfermedades generales
- d) Invalidez
- e) Orfandad
- f) Viudedad
- g) Vejez
- h) Muerte (gastos de entierro)
- i) Los demás que los reglamentos determinen

Actualmente el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social cubre tres programas:

- Accidentes en general
- Enfermedad y maternidad
- Programa de invalidez, vejez y sobre vivencia

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.

En el año 1949, principio a funcionar el primero de los programas, llamado, accidentes de trabajo y accidentes en general con la fundación del hospital de traumatología y ortopedia (llamado primeramente centro hospitalario No.1), el cual tenía capacidad para 20 camas, en octubre del mismo año se inauguraron nuevas salas aumentando la capacidad del centro a 120 camas. Actualmente, el centro hospitalario I, lleva por nombre hospital de traumatología y ortopedia del IGSS y tiene capacidad para 316 camas.

El 15 de diciembre del año 1974, comenzó a funcionar el hospital de rehabilitación (llamado en su inicio centro de rehabilitación y hospedaje), el cual estaba ubicado en la 5ª. Calle entre 8ª y 9ª avenida de la zona 1 de la capital, su objetivo principal era brindar servicios de rehabilitación a los afiliados que por causa de un accidente de trabajo o un accidente común, hubiese quedado incapacitado para el trabajo.

En el año de 1952, comenzó a funcionar el hospedaje para pacientes, este edificio estaba situado en la zona 4 de la capital, funcionando en forma paralela al hospital de rehabilitación, y en 1955, se unifican ambos centros en uno solo, funcionando en la zona 4.

El 12 de junio de 1974, se inaugura el moderno hospital de rehabilitación del IGSS en las colinas de Pamplona zona 13 de la misma capital, se inicia el traslado el cual quedó concluido completamente en febrero de 1975.

Para que el Instituto pudiera completar su atención médica, además de contar con el centro hospitalario I (hospital de traumatología y ortopedia), necesitaba cubrir en clínicas aisladas, a los trabajadores que sufrían accidentes, fue así, como se crearon tres consultorios periféricos:

Consultorio No.1 ubicado en la calle nueva (hoy calle martí)

Consultorio No.2 ubicado en la 18 calle oriente No. 24, ambos inaugurados el 2 de enero de 1948 y

Consultorio No.3 ubicado en la 17 calle oriente No. 27 el cual fue inaugurado en mayo de 1948.

Para completar sus servicios, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, siempre dentro del programa de enfermedad y maternidad, creó un consultorio de neumología y un hospital de neumología.

El consultorio de neumología fue inaugurado el 7 de noviembre de 1968 y estaba situado en la 6ª. Avenida "a" 20-27 zona 1 de la capital; el 9 de agosto de 1976, fue trasladado a un nuevo local situado en la 8ª avenida 3-20 de la zona central. Es así como comienzan a funcionar los diferentes consultorios que posee el Instituto alrededor de la República.

1.1.2. Definición

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, es una Institución autónoma, de derecho público, con personería jurídica 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.

Se crea así, un régimen unitario, nacional y obligatorio. Lo que significa que debe cubrir todo el territorio de la República, debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias y, que los patronos y trabajadores de acuerdo con la ley, deben estar inscritos como contribuyentes; no puede 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 a la seguridad social para beneficio de los habitantes de la nación”.¹

¹ Gobierno de Guatemala. Constitución política de la República de Guatemala. (Artículo 100, 1985) p. 20

1.1.3. Visión²

Un país con trabajadores sanos, respaldados por servicios de salud y previsión, efectivos y modernos que contribuyan al bienestar integral del trabajador y su familia.

1.1.4. Misión³

Garantizar servicios de seguridad social a los trabajadores guatemaltecos y sus familias, orientados a elevar su nivel de vida.

1.1.5. Objetivo general⁴

“Dar protección mínima a toda población trabajadora del país, a base de una contribución proporcional a los ingresos de cada uno y de la distribución de beneficios a cada contribuyente, o a sus familiares que dependan económicamente de él”.

2 Manuales de inducción del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, unidad de capacitación y desarrollo.

3 Manuales de inducción del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, unidad de capacitación y desarrollo.

4 Manuales de inducción del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, unidad de capacitación y desarrollo.

1.1.6. Estructura organizacional⁵

Los órganos superiores del Instituto son:

- a) La Junta Directiva
- b) La Gerencia
- c) El Consejo Técnico

La Junta Directiva constituye la autoridad suprema y en consecuencia le corresponde la dirección general de las actividades de la Institución, está integrada por seis miembros propietarios y seis miembros suplentes, los miembros propietarios son por su orden, el presidente, el primer vicepresidente, el segundo vicepresidente y los tres vocales de la Junta Directiva. Los miembros propietarios deben ser sustituidos en su ausencia por sus respectivos suplentes.

La Gerencia es el órgano ejecutivo del Instituto y, en consecuencia, tiene a su cargo la administración y gobierno del mismo, de acuerdo con las disposiciones legales, y debe también llevar a la práctica las decisiones que adopte la Junta Directiva sobre la dirección general del Instituto, de conformidad con las instrucciones que ella le imparta. El gerente del Instituto, tiene la representación legal del mismo y puede delegarla, total o parcialmente, en uno o varios subgerentes.

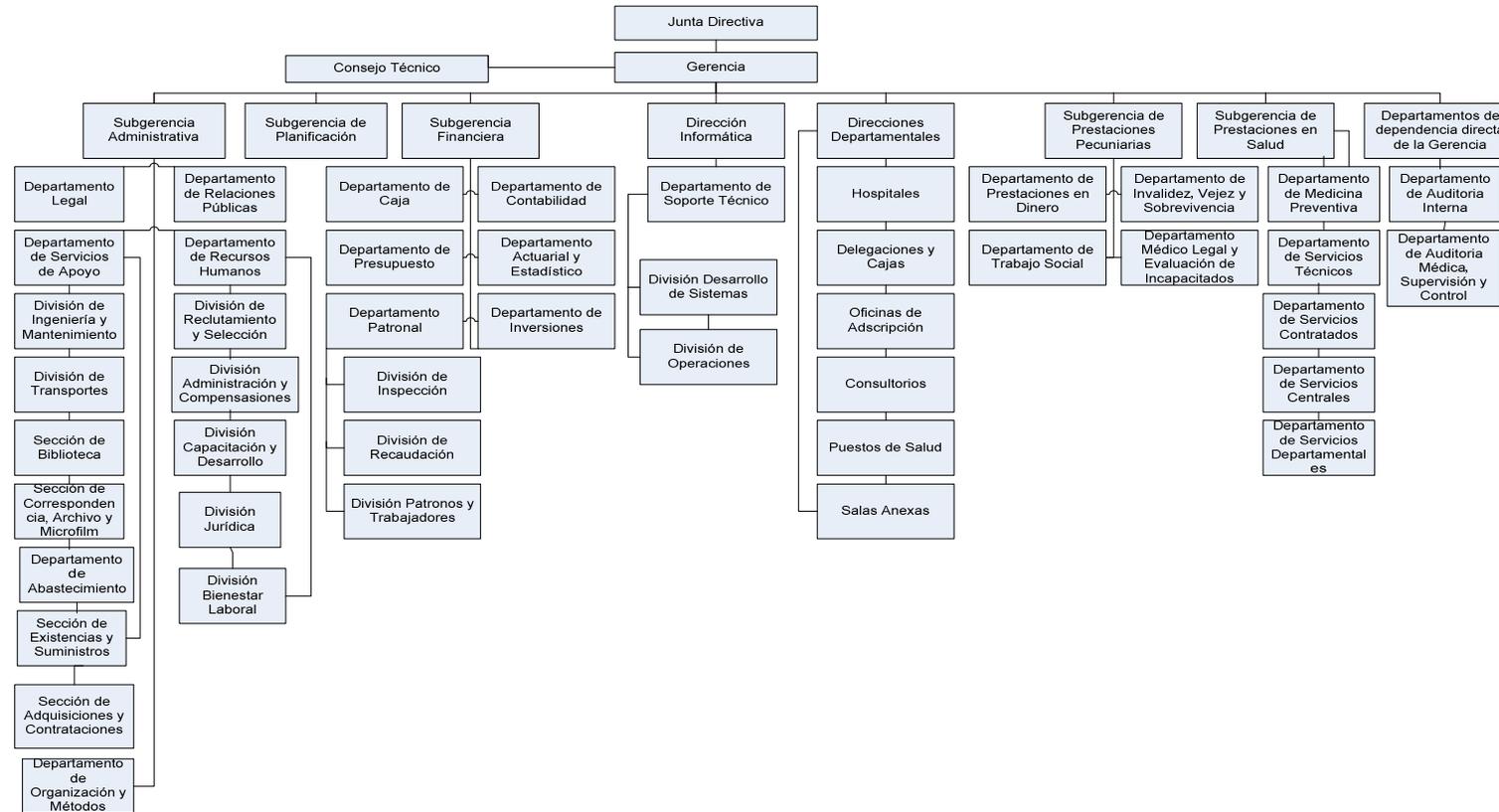
El Consejo Técnico es el órgano asesor que depende de la Gerencia y está integrado por un grupo de asesores de funciones consultivas, quienes, bajo su responsabilidad personal, deben sujetar su actuación a las normas científicas más estrictas y modernas que regulan sus respectivas especialidades.

Los miembros del Consejo Técnico, pueden ser extranjeros mientras en Guatemala no hayan suficientes expertos que puedan llenar idóneamente los cargos respectivos, a juicio de la Junta Directiva, y deben ser nombrados o contratados por el gerente, con aprobación, por lo menos, de cuatro miembros de dicha junta, la cual queda obligada a velar porque esas personas reúnan ampliamente los requisitos de capacidad, título, experiencia y ética profesional que en cada caso debe exigirse.

Dentro del Consejo Técnico existen expertos en cada uno de los ramos de actuariado, estadística, auditoria, inversiones y médico-hospitalario, quienes pueden tener también carácter de jefes de los respectivos departamentos administrativos.

A continuación se presenta el organigrama del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Figura 1. Organigrama del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social



Fuente: Folleto de inducción división de capacitación y desarrollo, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

1.2. División de inspección del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

La división de inspección depende directamente de la subgerencia administrativa del Instituto, quien debe dirigir y supervisar la ejecución de los procesos y el cumplimiento de las prescripciones de la ley y de sus reglamentos, pues es dicha división, la encargada de vigilar porque patronos y afiliados cumplan con sus obligaciones.

1.2.1. Antecedentes

La división de inspección fue creada de conformidad con el artículo 2 del acuerdo número 587 de la Gerencia, que entró en vigor el 1 de abril de 1955.

Surgió como una necesidad de controlar que los patronos y trabajadores de acuerdo con la ley, estuvieran inscritos como contribuyentes; y no pudieran evadir esta obligación pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

Es por ello, que Junta Directiva mediante acuerdos emitidos oportunamente, ordenó la inscripción en el régimen de seguridad social " de todos los patronos que en sus empresas ocupen el número mínimo de trabajadores que la reglamentación establece.

1.2.2. Definición

La división de inspección es un ente importante dentro de los diversos procesos administrativos institucionales, al tener a su cargo la vigilancia de patronos y afiliados, para que estos cumplan las prescripciones de la Ley Orgánica del Instituto.

Dicha división debe vigilar que todo patrono, persona individual o jurídica, que ocupe tres o más trabajadores, esté obligada a inscribirse en el régimen de seguridad social.

1.2.3 Visión ⁶

“ Un país de patronos y trabajadores responsables, que cumplan con las inscripciones en un régimen social que esté respaldado por servicios de salud, efectivos y modernos, que contribuyan al bienestar físico y mental del trabajador”

1.2.4 Misión ⁷

“ Aplicar en beneficio a todos los afiliados, una vigilancia estricta, eficiente y efectiva que de como resultado un servicio óptimo y de primera calidad ”

⁶ Plan operativo anual, división de inspección Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Año 2006.

⁷ Plan operativo anual, división de inspección Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Año 2006.

1.2.5. Funciones

Las funciones que se llevan a cabo dentro de la división de inspección son las siguientes:

- Visitar los lugares de trabajo cualquiera que sea su naturaleza, en distintas horas del día y aún de la noche, si el trabajo se ejecuta durante ésta, con el exclusivo objeto de velar por el cumplimiento de la ley.
- Revisar libros de contabilidad, de salarios, planillas, constancias de pago y cualesquiera otros documentos que eficazmente les ayuden a desempeñar su cometido.
- Examinar las condiciones higiénicas de los lugares de trabajo y las de seguridad personal que éstos ofrezcan a los trabajadores.
- Velar porque se acaten todas las disposiciones en vigor sobre prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Levantar actas e informes que rindan en materia de sus atribuciones, plena validez de sus visitas.
- Recuperar cantidades adeudadas al Instituto por falta de pago de afiliados
- Atender y orientar las consultas verbales o escritas que le formulen el personal de la Institución, relacionadas con el sistema de vigilancia de patronos y trabajadores.
- Recopilar, actualizar, codificar y mantener el control de los afiliados que cumplen y los que no cumplen con la ley.

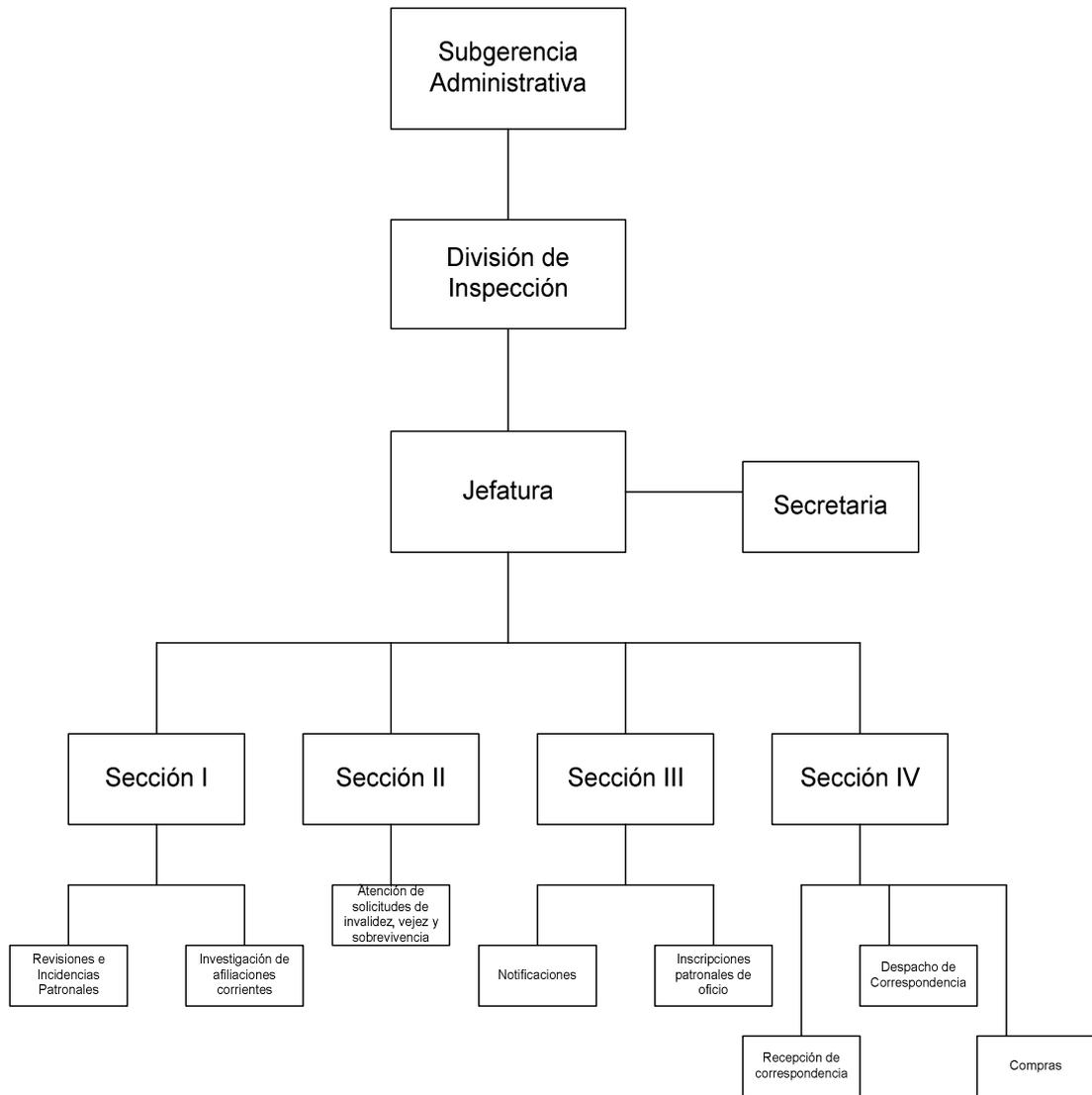
1.2.6. Estructura organizacional

El acuerdo 1,100 de Gerencia, emitido el 09 de septiembre de 1963, establece la siguiente organización administrativa:

- a) Jefatura: la cual es la encargada de aprobar todo dictamen evacuado de la división y asesorar en las diferentes áreas internas del mismo.
- b) Sección I: es la encargada de los procesos de revisiones e incidencias patronales y de la investigación de afiliaciones corrientes.
- c) Sección II: tiene a su cargo el proceso de atención de solicitudes de invalidez, vejez y sobrevivencia.
- d) Sección de III: tiene designados los procesos de notificaciones y de inscripciones patronales de oficio
- e) Sección de IV: es la encargada de los procesos de recepción de correspondencia, despacho de correspondencia y compras
- f) Auxiliares de oficina: son las personas designadas como apoyo para las áreas que se encuentren sobrecargadas de trabajo.

A continuación se presenta el organigrama de la división de inspección:

Figura 2. Organigrama de la división de inspección



Fuente: Documentos internos de la división de inspección

2. MARCO TEÓRICO

Un marco teórico o conceptual es el grupo central de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar un argumento o tesis. Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos. El argumento global o el marco teórico es necesario para desarrollar una tesis cohesiva y convincente.

La debida formulación del marco teórico, verdadero sustento teórico del estudio, orienta sobre la forma en que se puede encarar el estudio, a partir de la consulta de los antecedentes de cómo ha sido tratado este tipo de problema en otros estudios, qué tipo de información se recolectó, qué diseños se emplearon, etc. También permite centrar el trabajo del estudio evitando desviaciones del planteo original, facilita la elaboración de hipótesis o afirmaciones que luego deberán ser validadas y provee un marco de referencia para interpretar posteriormente los resultados del estudio o investigación.

Se distinguen dos tipos fundamentales de fuentes de información:

- a. Fuentes primarias (o directas): son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados.
- b. Fuentes secundarias: consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada.

Se recomienda comenzar por la búsqueda en fuentes secundarias, ya que intentar recurrir a fuentes primarias de entrada sin estar familiarizado con la localización de las mismas es una tarea riesgosa por consumir mucho tiempo.

Los pasos correctos serían: primero, consultar a expertos, seguidamente recurrir a fuentes secundarias y recién después acudir a fuentes primarias, esto se tomó en cuenta en la realización del proyecto, ya que se dio prioridad a las entrevistas, estudios y visitas realizadas a la división para tener un panorama de la misma, luego se realizaron investigaciones para poder hacer conclusiones de los problemas y tomar decisiones para mejorarlos.

2.1. Reestructuración de la división

La reestructuración de la división de inspección, es una de las necesidades más grandes del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, ya que con el crecimiento del Instituto y por ende el crecimiento de los afiliados, es necesaria una estrategia que pueda resolver la problemática que actualmente se vive, y con ella modificar la estructura de la misma, haciendo la división más eficiente y actualizada.

Para lograr una adecuada reestructuración, es necesario, hacer uso de varios factores tanto económicos como de recurso humano y una buena administración interna de la división, para así lograr un rendimiento adecuado del personal, ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la división.

Para poder definir un diagnóstico de la situación actual de un lugar definido, es necesario el uso de un análisis previo, el cual ayudará a la realización de una reestructuración adecuada. Es por ello que a continuación se define el análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Se debe tener la capacidad de distinguir en un sistema:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

A continuación se presenta una tabla con la matriz del análisis FODA

Tabla I. Matriz del análisis FODA

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

La localización organizacional es muy importante para la reestructuración, ya que ésta constituye el grupo de personas que componen la organización, sus puestos y funciones.

Para que las personas que laboran en una división sean eficientes, la misma debe contar con instalaciones adecuadas, que proporcionen una buena iluminación y ventilación.

La iluminación es la acción o efecto de iluminar, esto se refiere al conjunto de dispositivos que se instalan para producir ciertos efectos luminosos, con la iluminación se pretende, en primer lugar conseguir un nivel de iluminación adecuado al uso que se quiere dar al espacio iluminado, nivel que dependerá de la tarea que los usuarios realizaran.

La ventilación es el flujo de aire que ingresa a un lugar, en todo lugar de trabajo se requiere de una buena ventilación, ya que es el aire que se respira y no debe afectar la salud humana. Existe la ventilación natural, la cual se aprovecha por los medios naturales, como lo es el ingreso de aire a un lugar por medio de ventanas, puertas, etc. Y esta la ventilación artificial, la cual se consigue por medio de ventiladores, aire acondicionado, etc.

2.2. Reestructuración y el recurso humano

Para realizar la reestructuración de la división de inspección, se tomó en cuenta a todo el personal que en ella labora, sus problemáticas y sugerencias, ya que es de ellos la tarea más grande, que es la de mantener un buen funcionamiento de la división.

Utilizando como parámetros los probables temas conflictivos, se procedió a realizar algunas preguntas al personal sobre el descontento que existe, y los principales resultados fueron:

- remuneraciones bajas
- falta de incentivos

- puestos otorgados a personas no idóneas

Con ello, se tiene una idea de cuales son las problemáticas de inconformidad de los empleados, por las cuales su trabajo es ineficiente y desinteresado.

Como la tendencia mundial, es diferenciar una empresa de otra en función de su "capital humano" y su crecimiento va a estar directamente relacionado con el desarrollo, la lealtad y la fidelidad que logre con su personal. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes.

Por ello, se propone con la reestructuración, la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, el cual cuenta con una herramienta formal y sistemática de retroalimentación, a través de la cual la división de inspección pueda identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Sus resultados, serán información fundamental para la toma de decisiones, aplicables tanto al sistema de remuneraciones, incentivos, promociones, como a aquellas situaciones que deben mejorarse o corregirse.

Los resultados de la implementación de un sistema de evaluación de desempeño dentro de la división, le permitirá al jefe de la división, tener un mejor panorama de los empleados eficientes y colaboradores de los haraganes e ineficientes, y con ello incentivar a los empleados, formulando propuestas de mejoramiento de plazas a los empleados mas dedicados, colaboradores y eficientes de la división.

Otro tema muy importante a tomar en cuenta dentro de una reestructuración con enfoque en el recurso humano, es el de la motivación del personal, el cual es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. Esto nos debe hacer pensar que lo contrario a la motivación, es la indiferencia.

Se han investigado también diferentes conceptos de la motivación, lo que consideran algunos autores, ya que con ello podemos analizar cual de ellas es la que se relaciona con la división y poder utilizarla para mejorar.

"La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo" (herzberg, citado en cave, morales, terzano, & calfapietra, 2004).

"La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetivo que esta presente en la organización mientras sucede todo esto" (Jones, citado en cave et al., 2004).

"El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades" (Dessler, citado en cave et al., 2004).

"Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta" (Kelly, citado en cave et al., 2004).

"Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual" (Robbins, citado en cave et al., 2004).

"La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en

una determinada situación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”. (Mary, (2006)).

“La motivación es el producto de la ambición, sin ambición no puede existir la motivación; ésta va mucho más allá del entorno empresarial, sus raíces siempre recaen en la persona misma, el entorno en el cual la persona se desenvuelve y como la persona encaja o se ajusta a la verdadera realidad que lo rodea”. (Salom, 2003).

“La motivación significa dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la organización”. (Rucobo, 2004).

“La palabra motivación viene del latín movere que significa mover. Sin embargo una definición más completa dice que motivación es una serie de procesos individuales que estimula una conducta para beneficio propio, colectivo o laboral”. (Olivero, 2006).

Todos estos conceptos señalan que, efectivamente, la motivación es un sentimiento provocado por diferentes razones, como son las creencias, valores, intereses, miedos, y algunas fuerzas tanto internas como necesidades, intereses y las creencias; como externas, ya sea peligro o medio ambiente, es por ello la necesidad de la división de inspección de implementar la motivación del personal, tomando en cuenta que la afecta y cuales son sus repercusiones para lograr una estabilidad emocional en los trabajadores, y así puedan desarrollar sus capacidades y la voluntad para realizar bien su trabajo.

La motivación puede ser de dos clases:

- Extrínseca, es decir, aquella que obedece a motivos externos, por ejemplo el dinero, la posición, y el poder.

- Intrínseca, cuando la motivación personal se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas

Como todo sentimiento, la motivación no es permanente, sino que es influenciada por diferentes aspectos, algunos se deben practicar continuamente y otros se deben evitar. Entre los aspectos más importantes se pueden mencionar los siguientes:

El entorno, es todo aquello que rodea a los trabajadores, el ambiente de trabajo, las instalaciones, el equipo, si éstos operan en forma desorganizada, la motivación y autoestima se reducen significativamente. Enfrentar la realidad, es la mejor cura para la desmotivación, depresión y/o la falta de autoestima, el sobreponerse y poder superar las adversidades les permite observar claramente cual es la verdadera realidad. En el caso de la tolerancia o aceptación, bajo condiciones, situaciones y circunstancias claramente inaceptables es causa directa de la desmotivación y la ausencia de la autoestima.

Existen tres principios en la administración de personal:

- Una persona realizará algo si siente que es importante para él.
- Una persona realizará más de algo si siente que es importante para quienes son importantes para él.
- Una persona realizará aún más de algo si siente que progresa por hacerlo.

Por lo anterior, es muy importante conocer técnicas de conducción de grupos de trabajo. Un grupo es un conjunto de personas que se reúnen con un objetivo común. En el caso de la capacitación en las empresas, se trabaja con grupos cuyo número de participantes varía según las necesidades que se detectan.

Cada participante tiene especiales características, por lo que el manejo de grupos resulta una compleja tarea para el instructor, quien ha de ser el responsable de la conducción del aprendizaje, el cual no se logrará sin una integración grupal. La integración grupal puede lograrse mediante la utilización de técnicas o dinámicas grupales. Entre los grupos de trabajo están:

- Ruidoso: Son los que murmuran y conversan en voz baja, provocan que el instructor y el resto de los compañeros se distraigan.

El instructor debe estar muy atento a este tipo de interrupciones. Debe dirigir la mirada a los participantes que conversan. Lanzarles alguna pregunta o pararse muy cerca de ellos. Si el ruido es generalizado quizá lo más conveniente sea cambiar a una técnica mucho más participativa o hacer un receso.

- Silencioso: Es el grupo que muestra un total silencio, se deben investigar las causas. Puede haber fallado el proceso de ruptura de la tensión, no existe confianza para participar o bien no les interesa suficientemente el tema. Es recurrente también que la presencia de algún directivo inhiba al resto de los participantes.

El uso de técnicas más participativas reforzará la integración. Debe investigar las causas y actuar.

- Indiferente: Es el grupo que no les interesa el seminario ni sus contenidos. Los temas tratados fueron simples y son conocidos por el grupo. No hubo nada nuevo. Tiene la certeza de estar perdiendo el tiempo.

Previo al curso, se debe investigar el nivel y experiencia de los participantes. Manifestar su disposición por incorporar temas de interés de los participantes con el contenido del curso. Cambiar de técnica para motivar la participación. Manejar ejemplos adecuados a las necesidades de la empresa y puestos.

- Agresivo: Es cuando la actitud autoritaria y prepotente del instructor, provoca una reacción agresiva y hostil del grupo hacia el mismo instructor y la sesión se convierte en una lucha de fuerzas que no conducen sino al fracaso del curso. Algunas veces se combina la agresión con la ironía y provoca la deserción de participantes.

El instructor debe actuar con sencillez, modestia y humildad, pues tendrá que recordar que no es el poseedor total de la verdad y que también está aprendiendo con el grupo.

- Participativo: Este es el grupo ideal que desearía el instructor para desarrollar un curso. Si se señala lo que realmente interesa al grupo, si se conocen sus motivaciones, si se utilizan las técnicas adecuadas y se evalúan constantemente, se garantiza el interés y participación de cada uno de los componentes del grupo.

Se debe aprovechar al máximo la participación, manteniendo el interés de los asistentes.

Cuando un instructor se encuentra frente a un grupo y tiene que captar la atención y despertar al aprendizaje, no solamente tiene que ser motivador y conocer las características que cada participante adopta y cómo tratarlos individual y gradualmente, también debe adquirir las habilidades para sobreponer las distintas situaciones que se presentan en la conducción de un evento.

Las situaciones que se experimentan en el proceso de capacitación son múltiples; ya que la gama de experiencias, expectativas, resistencias, prejuicios y de conocimientos en un grupo de adultos es muy diversa.

Si el control se pierde cuando el instructor es quien está en uso de la palabra puede hacer una pausa prolongada para que con el silencio que se hace queden en evidencia los causantes de esta situación para inmediatamente poder continuar la sesión.

También puede dirigir la mirada en forma directa y prolongada a los mismos desatentos, procurando hacerlo con cordialidad y en cierta forma que los haga volver a la temática tratada.

Dirigir una pregunta al participante más influyente; esto puede traer al orden nuevamente. Hacer una pregunta directa al causante del desvío o control grupal.

Introducir una variante en la metodología; cambiando de técnica, empleando el rotafolio, hacer un resumen o utilizar la ayuda visual que capte nuevamente la atención.

- Llamar al orden con certeza, pero con tacto.
- Si el desorden es muy grande, hacer un receso.

Cuando los asistentes se salen del tema, pueden emplear las preguntas directas, cuestionando de qué manera lo discutido se relaciona con el tema a tratar y dirigir nuevamente la conversación sobre la temática central.

El instructor puede realizar un resumen y volver a centrar el tema principal, procurando destacar algún punto en particular.

También se puede hacer un planteamiento de la sesión destacando el plan a seguir en el tiempo que resta para concluir el tema buscando la adhesión del grupo, volviendo nuevamente al camino.

Cuando el grupo no habla se debe centrar el tema, estimular el intercambio de puntos de vista y dirigir una pregunta directa a un miembro del grupo que conozca la respuesta o haya tenido experiencia en el tema cuestionado.

Otra técnica es la de separarse ligeramente del tópico principal y sutilmente introducir otro de interés actual con el cual están relacionados los asistentes y paulatinamente volverlos al tema.

Hay que dirigir una pregunta abierta de carácter general, preferentemente alguna que despierte al grupo. Demostrando verdadero interés cuando surja alguna inquietud o sugerencia por parte de algún participante.

Cuando no aceptan conclusiones del instructor se debe guiar de nuevo la discusión proponiendo el mismo planteamiento pero con diferentes palabras.

Cuando alguien se opone se debe utilizar preguntas directas que comprometan al participante oponente a que fundamente su punto de vista y proponga alternativas de solución.

Se puede invitar al experto a que cuestione los puntos de vista de quien se opone y que son fundamente las propuestas dadas por el instructor (cuando el experto es además aliado).

Cuando alguien objeta habitualmente se debe buscar cuáles son las posibles razones que lo hacen actuar de esa manera. Esto puede hacerse con preguntas de sondeo en forma abierta frente al grupo, o bien en forma personal aprovechando los recesos. Si sus objeciones son dirigidas al grupo, rebotar su inconformidad al mismo grupo, dejando que este lo presione.

El instructor debe adoptar un papel diferente al maestro, quien se desenvuelve en situaciones más formales y frente a auditorios distintos. En el caso del instructor las motivaciones de este auditorio obedecen a la obtención de conocimientos generales para aplicaciones a largo plazo. El instructor por lo tanto debe centrar sus actividades al logro del aprendizaje grupal, si el instructor sabe como descubrir, enfrentar y aprovechar esas tipologías que son entre otras las siguientes:

- El que participa demasiado: esta conducta en un participante se considera positiva, pues generalmente aporta información productiva y útil para el desarrollo del tema y bien canalizada puede enriquecer el aprendizaje del grupo.

- El contreras abierto: es aquella persona que desde el inicio de la sesión se manifiesta en desacuerdo con el instructor y/o con los miembros del grupo.

- Cerrado o silencioso: esa conducta es más delicada que la del contreras abierto, pues no externaliza la causa de su desacuerdo. Es más problemático, usa la comunicación no verbal para manifestar su inconformidad.

- El contreras silencioso: puede también contagiar al grupo con sus actitudes o causarles malestar. Y muchas veces contagiar al grupo con más facilidad que el abierto. Se manifiesta en la forma de sentarse y sobre todo con los movimientos de desacuerdo.

- El experto: es la persona que sabe tanto o más que el instructor sobre la materia objeto de estudio. Puede ser muy valioso para el desarrollo del curso si el instructor lo pone de su lado y lo sabe aprovechar.

- El platicador: es la persona que constantemente interrumpe ya sea charlando con sus vecinos o por medio de expresiones o ruidos que distraen la atención del grupo.

- El distraído: para ubicar al distraído hay que estar muy atento en todos los detalles, ya que esta conducta se puede esconder cuando aparentemente una persona está atenta tomando notas, pero su atención está en otro asunto distinto al tema tratado.

- El dormido: este es un caso grave pues es indicio de que el participante está agotado o que como instructor no se está haciendo lo correcto.

- El ignorante: esta tipología se refiere al participante que no reúne los requisitos en cuanto a conocimientos y experiencia para asistir al curso, fue mal seleccionado o muchas veces se encuentra presente porque no tiene otra cosa que hacer o está en sustitución del titular quien por estar ocupado no pudo asistir al evento. Este personaje interviene torpemente o contesta inadecuadamente cuando se le pregunta y en general se encuentra desubicado, puede ser pasivo o activo.

- El ignorante pasivo: generalmente es el novato quien no conoce el tema o el trabajador de nuevo ingreso que no tiene experiencia en el puesto. Puede ser también que no se sienta parte del grupo o que el grupo lo rechace por lo que su participación es muy limitada.

- El ignorante activo: se encuentra con más peligro de caer en el ridículo pues interviene torpemente.

- El sabanitas: es aquel participante que siempre llega tarde o que en los recesos se incorpora al grupo después de que la sesión se ha iniciado.

- El palero: es aquel participante que es afín con nuestra manera de pensar y que desde el inicio se manifiesta de forma directa o indirecta de acuerdo con el instructor.

- El zorro: este es el personaje más peligroso pues es una combinación de experto y contreras.

Para poder conducir un grupo de trabajo y por ende una división o departamento de alguna Institución o empresa es muy importante, conocer el significado de liderazgo.

Según el diccionario de la lengua española (1986), liderazgo se define como la "dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad". El diccionario de ciencias de la conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Otras definiciones son: "el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". En fin, cualquiera de los conceptos de liderazgo, nos presenta a una persona capaz de guiar, controlar y delegar cualquier tipo de proceso o actividad que desee realizar, es por ello que en la división de inspección, se desea implementar dicho concepto, incentivando al jefe de la división a involucrarse con el tema y así poder ser líder e influenciar al personal a ser capaces y eficientes en su trabajo.

El liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que "la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes".

El liderazgo concentrado en las personas tiende a aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo. El liderazgo orientado a las tareas tiende a

estructurar la tarea de los subordinados en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos. La función de liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima. Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia, tratando de investigar las características de los líderes y de los no líderes, se han tomado en cuenta las características personales, pero actualmente se le ha dado más importancia al comportamiento, habilidades y acciones apropiadas; utilizando 3 tipos de habilidades:

- Habilidad técnica: conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.

- Habilidad humana: capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en grupo.

- Habilidad conceptual: capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos a largo plazo.

Para que un grupo opere debidamente alguien debe cumplir las 2 funciones centrales: funciones relacionadas con tareas o de resolución de problemas y funciones sociales o de mantenimiento del grupo. Las primeras pueden incluir soluciones indicativas y dar información y opiniones, las segundas incluyen todo cuanto ayude al grupo a operar con mayor armonía.

Los líderes fuertes pueden ser malos gerentes si sus errores hacen que un grupo avance en direcciones equivocadas, o por otra parte, una persona puede ser un líder débil y de todas maneras ser un gerente relativamente eficaz, si se administra a personas que entienden claramente sus empleos y tienen un fuerte impulso para trabajar.

Estas circunstancias son menos probables, por lo tanto, se puede esperar que los buenos gerentes tengan una habilidad de liderazgo razonablemente elevada.

Afortunadamente esta habilidad puede adquirirse mediante capacitación gerencial y experiencia laboral.

Se fundamenta en cinco bases del poder que debe tener un líder:

- Poder para recompensar.
- Poder coercitivo.
- Poder legitimo.
- Poder de referencia.
- Poder del experimento.

La eficacia del líder se basa en la combinación de rasgos y la identificación de los comportamientos personales relacionados con buen liderazgo estos dos enfoques tienen en común la suposición de que los que poseen los rasgos apropiados o muestran las conductas adecuadas, serán unos buenos lideres.

El viejo concepto de que el poder se logra mediante control y autoridad aún está presente en muchos lugares de trabajo. Sin embargo, ahora mucha gente

está dándose cuenta que el verdadero poder sólo se puede lograr mediante verdadero liderazgo.

La delegación de funciones es el primer paso que debe darse, tener confianza y delegación de poder con abundante entrenamiento apropiado es el segundo paso, el compromiso de propiedad con la eficiencia y con el Instituto serán la respuesta de los empleados.

Las actividades cultivadas de todos los líderes son:

➤ Empatía:

Es la habilidad que posee un individuo de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura

Es el sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra, la empatía consiste en ser capaz de ponerse en la situación de los demás.

➤ Objetividad:

Es la actitud honesta del individuo que formula una conjetura y no acude a toda serie de argumentos para defender su propuesta.

➤ Conocimiento de si mismo:

Es quien conoce sus cualidades y las utiliza. Un líder debe conocer los detalles del negocio para poder trabajar para la empresa.

Las técnicas del liderazgo son las siguientes:

- Moldear la visión: Es cuando el líder se da cuenta que lo sencillo es mejor, pues la delegación depende de una de una comprensión compartida de la meta organizacional.

- Educar: Esto sirve para formar una organización que apoye el liderazgo hacia alcanzar los objetivos institucionales.

- Dar y obtener retroalimentación. Es saber delegar autoridad, combinar el control centralizado, con la ejecución descentralizada.

- No depender totalmente de fórmulas: Los líderes deben aprender a confiar en sus instintos.
- Conducir: Es guiar y dirigir a los subordinados de forma, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollando la comprensión y cooperación entre todos.

- Instruir: Es enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.

La tarea del líder, consiste, en ofrecer a sus subordinados los medios para satisfacer sus motivaciones (el sueldo, las oportunidades de carrera

profesional, el desarrollo de conocimientos, capacidades y virtudes, la satisfacción de participar en una misión que los llene), y, de otro lado, en conseguir que todos participen con la misión de la empresa.

Un buen líder, no sería nada sin una buena comunicación, es por ello que a continuación se describe como se puede tener una comunicación eficaz con el personal que se dirige.

De forma continua se están emitiendo conductas, las cuales provocan en otros el efecto de un mensaje, de una comunicación, incluso en aquellas ocasiones que se elige no comunicar, se transmite al interlocutor lo que se siente sin expresarlo, es de allí, de donde nace la necesidad de implementar la comunicación eficaz dentro de la división de inspección, ya que de ella depende la buena transmisión de los mensajes que se quieren hacer llegar a los trabajadores, evitando malos entendidos y transmitiendo un mensaje positivo y directo.

La comunicación transmite una percepción personal del mundo, lo que se piensa, siente o percibe sobre el entorno, lo demás, se refleja en palabras.

La comunicación es un proceso de influencia mutua entre dos o más personas

La comunicación no verbal se define por medio de gestos, expresiones faciales, movimientos corporales, el espacio que separa a uno del otro individuo. Comunicarse a través de la forma en que se viste, en cómo se muestran las personas alegres o tristes, en como se sientan, si miran o no a la cara, si hablan despacio o deprisa, todos estos, son signos que permiten a la persona que escucha hacerse una idea que con quien se están comunicando.

Comunicar es dar participación al otro de lo que uno tiene. Hay un emisor, que es quien tiene la responsabilidad en el proceso de la comunicación, un receptor y entre ellos se transmite un mensaje. Las personas se comunican a través de un código común. Para comunicar es necesario adaptar éste al receptor, a su nivel y características.

El canal, es el medio a través del cual el mensaje llega al destinatario, y el ruido, que es todo aquello que impide que el mensaje llegue correctamente, es necesario cuidarlo. Para que el mensaje sea eficaz es necesario adaptarlo a quién lo escucha. El mensaje debe de ser:

- Percibido
- Comprendido
- Aceptado
- Integrado

El mensaje es eficaz cuando es intenso, duradero y posee un tono afectivo positivo, agradable. El tono es agradable si el mensaje crea seguridad, simpatía, autonomía. El tono es desagradable si el mensaje genera inseguridad, hostilidad, dependencia.

Las barreras de la comunicación son todas aquellas que interfieren en la captación del mensaje:

- Concepción de la idea: Es la que desarrollar la capacidad de síntesis, la habilidad para resumir en pocas palabras lo que queremos explicar.
- Codificación o formulación de las palabras: Es cuando se utiliza un lenguaje amplio, pero adecuado al oyente.

- Transmisión: Es la rectificación de defectos en la expresión (mala pronunciación, mala articulación) y revisar los medios de que nos valemos.
- Recepción: Es cuando las personas reciben la información. Se debe verificar si las personas a las que nos dirigimos tienen deficiencias auditivas y visuales y se deben controlar factores externos como mal ambientación, ruido, incomodidad.
- Descodificación: Cada persona tiene esquemas mentales individuales, así que se debe descodificar la información que se les transmite.
- Interpretación: Es la percepción subjetiva del mensaje. Cada uno interpreta cosas diferentes a partir de un mismo medio.
- Aceptación: Aunque la comunicación haya sido buena, si el receptor cree que no le conviene, no lo acepta. Las personas tienen resistencia a aceptar nuevas ideas, es la neofobia o manía a lo nuevo.

En el proceso de la comunicación existe una pérdida de información desde quien recibe y desde quien emite. Se piensa decir un 100%, se trasmite un 80 %, se recibe un 60%, se interpreta un 50 % y ¿cuánto de esto aceptará y pondrá en práctica el receptor?

Los problemas fundamentales están en:

- No dije todo lo que quería decir
- Preparar el mensaje
- Escribir los puntos fundamentales previamente

- Prever las objeciones

- Preparar las contestaciones

 - No oyó todo lo que dije

- Escoger las mejores condiciones físicas y psicológicas para realizar la comunicación.

- Acostumbrar a volver atrás en caso de interrupción. Ayuda a retomar el hilo del mensaje.

 - No escuchó todo lo que dije

- Procurar evaluar regularmente las comunicaciones no verbales del oyente (aburrimiento, despiste...).

- Cuidar nuestra expresión oral y los medios para captar atención.

- Hacer preguntas de control, de forma que el oyente tenga que explicar, resumir o dar alguna opinión sobre lo escuchado.

- Repetir la misma información de diferentes maneras para facilitar la creación de huellas de memoria.

 - No comprendió lo que dije

- Hablar el lenguaje del otro. Apoyar nuestra comunicación con medios técnicos que faciliten la comprensión.

 - Lo comprendió pero no lo acepta

- Adaptar el mensaje a la personalidad del oyente.

➤ No retiene todo lo que acepto

- Hacer resúmenes parciales.

- Realizar síntesis escritas.

- Recordar brevemente los puntos fundamentales que se trabajaron en la sesión anterior.

Para mejorar la comunicación, están las siguientes normas:

➤ Mantener el contacto ocular con el que habla.

➤ Indicar que se escucha diciendo "sí" y afirmando con la cabeza.

➤ No expresar inicialmente el propio acuerdo o desacuerdo. Dejar hablar.

➤ Dejar pausas para animar al que habla a seguir haciéndolo.

➤ Resumir de vez en cuando lo que se escucha para comprobar si se ha comprendido o no.

➤ No menospreciar al que habla o su forma de hacerlo.

➤ Responder a los sentimientos que están detrás de las palabras. Mostrar que se comprende.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIVISIÓN DE INSPECCIÓN

Para la elaboración del diagnóstico de la división se elaboró un listado de aspectos positivos, así como aspectos negativos que influyen en la misma, esto se realizó por medio de la información proporcionada por el personal de la división y por medio de una serie de análisis, con el fin de conocer todas las actividades y procesos tanto personales como administrativas realizadas dentro de la división.

Contando con esta información se procedió a realizar un análisis FODA de la división de inspección, ya que dicho análisis es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

A continuación se presenta el resultado del análisis FODA efectuado dentro de la división de inspección:

- **Fortalezas:**

- La división de inspección tiene el apoyo de la subgerencia administrativa, la cual se encuentra respaldada por la Gerencia del Instituto.
- Posee factibilidad y viabilidad para obtener medios que faciliten la modernización y optimización de recursos.
- Los inspectores pueden visitar los lugares de trabajo cualquiera que sea su naturaleza, en distintas horas del día.

- **Oportunidades:**

- Cuenta con el amparo de la ley para que todas las empresas que tienen más de tres trabajadores estén debidamente inscritas como contribuyentes del Instituto.
- Los servicios del Instituto cubren todo el territorio de la Republica, teniendo hospitales en cada departamento.
- Evita la duplicación de esfuerzos y cargas tributarias por ser único legalmente.

- **Debilidades:**

- La división de inspección no cuenta con diagramas de relación de procesos y tiempos estandarizados.
- No existe supervisión y control efectivo del trabajo que realiza el personal.
- Falta de dotación de equipo

- **Amenazas**

- Evasión de contribuyentes al pago correspondiente
- Seguros médicos de empresas privadas
- Cambios de personal dentro de la división por cambio de gobierno

Según el análisis FODA realizado, los problemas básicos de la división de inspección son:

- Que no existen documentos sobre diagramas de relación de sus procesos para que los empleados tengan una forma estandarizada de realizarlos.
- No cuentan con personas encargadas de cada sección para que supervisen el trabajo de los inspectores.

- Carecen de equipo de cómputo y de oficina para realizar eficientemente los procesos.

Se tomará en cuenta esta información para la reestructuración de la división de inspección, dándole una solución óptima a estos problemas.

3.1. Localización organizacional

Dentro de la división de inspección no existe una organización adecuada, ya que la mayoría del personal ocupan plazas que no les corresponde, teniendo una plaza inferior y realizando tareas de plazas superiores, las cuales necesitan personal capacitado e idoneo. También se ha detectado que en las secciones no existe una persona encargada del personal, que los dirija, ya que ellos trabajan independientemente, lo cual provoca problemas de control y eficiencia.

En la división, no existe un estilo de liderazgo definido, lo cual ha sido comprobado por opiniones del personal en las entrevistas no estructuradas que se realizaron en diferentes fechas, con el fin de conocer más a fondo la división de inspección y la problemática que tiene respecto a su organización.

Otra de las razones importantes por las cuales existe mala organización, es el comportamiento inadecuado y desmoriado del personal, el cual provoca un mal funcionamiento de la división, por ejemplo: llegan tarde al trabajo, no planifican sus visitas y no trabajan en base a metas.

3.1.1. Definición de puestos

- Jefatura: Asistente administrativo c con funciones de jefe de la división en forma interina. Es la persona encargada de dirigir la división y hacerla eficiente.

- Secretaria: Secretaria c, como secretaria de jefatura. Es la encargada de realizar escritos, oficios, providencias y demás papelería que corresponda a la división.

- Inspectores: La mayoría en plazas de analistas A e inspectores a. Ellos son los encargados de realizar las visitas a las empresas de los afiliados para vigilar el cumplimiento de la ley.

3.1.2. Organigrama

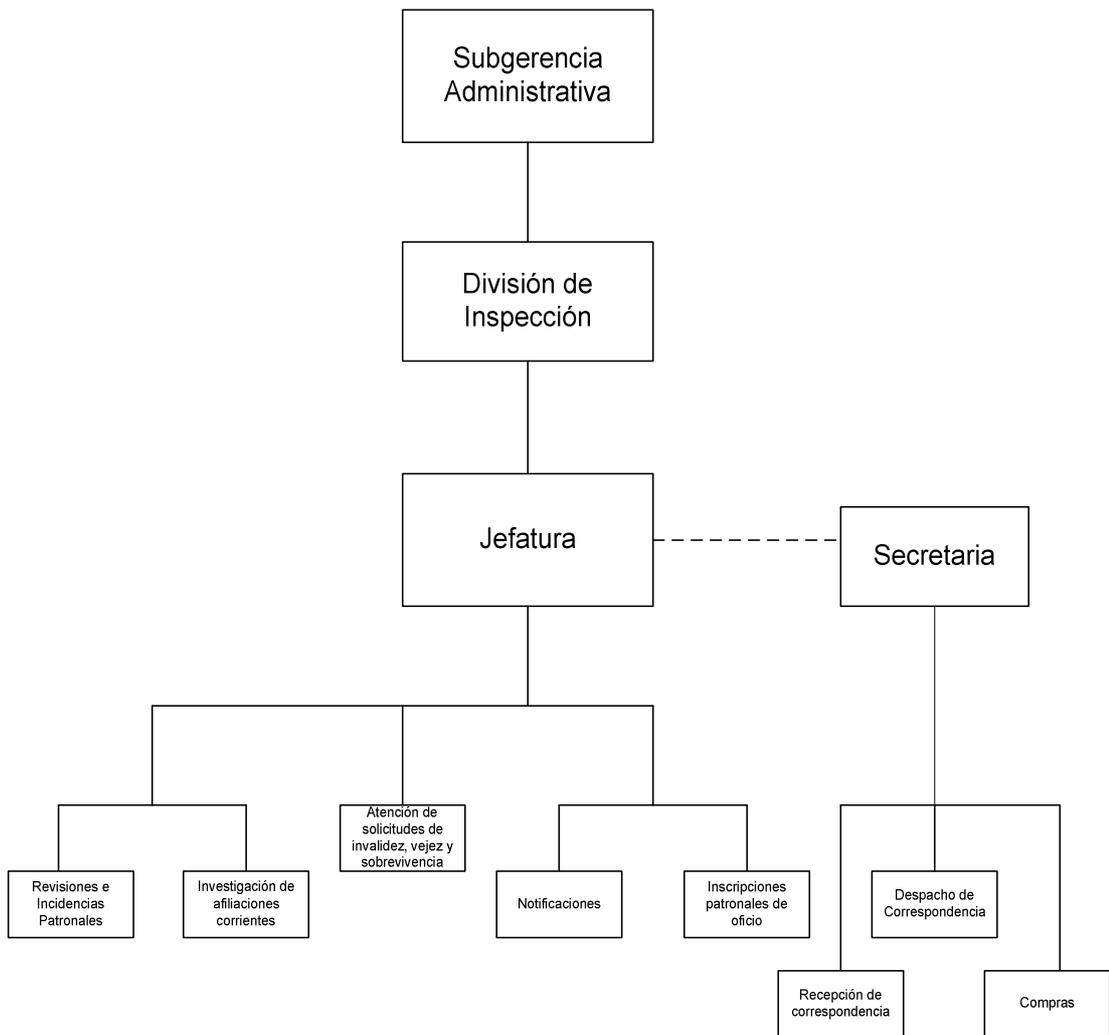
Por los estudios y analisis realizados, se detectó la falta de personal capacitado para las diferentes plazas que necesita la división. Y en consecuencia a lo anterior, existe un organigrama de la division muy pequeño en proporción al trabajo a realizarse en la misma y por ello una mala organización y deficiencia de los procesos.

El organigrama comienza por la subGerencia administrativa, luego se encuentra la división de inspección, la cual tiene una jefatura con su respectiva secretaria, la misma que realiza los procesos de la sección IV, los cuales son: la recepcion y despacho de correspondencia y las compras de la división, a su vez la jefatura tiene a su cargo: la sección I, que tiene los procesos de revisiones e incidencias patronales, contando con dos inspectores a su cargo e investigacion

de afiliaciones corrientes, con dos inspectores también. Luego la sección II, con el proceso de atención de solicitudes de invalidez, vejez y sobrevivencia, laborando en el mismo tres inspectores y la sección III con los procesos de notificaciones con un inspector e inscripciones patronales de oficio con dos inspectores.

A continuación se presenta el organigrama que actualmente utiliza la división de inspección:

Figura 3. Organigrama actual de la división de inspección



Fuente: Observación de la división de Inspección

3.2. Localización de espacio

La división de inspección se encuentra ubicada en la planta baja del edificio de oficinas centrales del Instituto, al norte, cuenta con un área física de 150 metros cuadrados, lo cual indica que es un área suficiente para albergar a 25 trabajadores permanentes, tomando en cuenta mobiliario y equipo.

3.2.1. Definición de espacios

En los estudios realizados al espacio utilizado por la división de inspección, se logró identificar la mala utilización del recurso, ya que cuentan con espacio físico adecuado para poderse ubicar en una forma más ordenada y eficiente según los procesos que realicen.

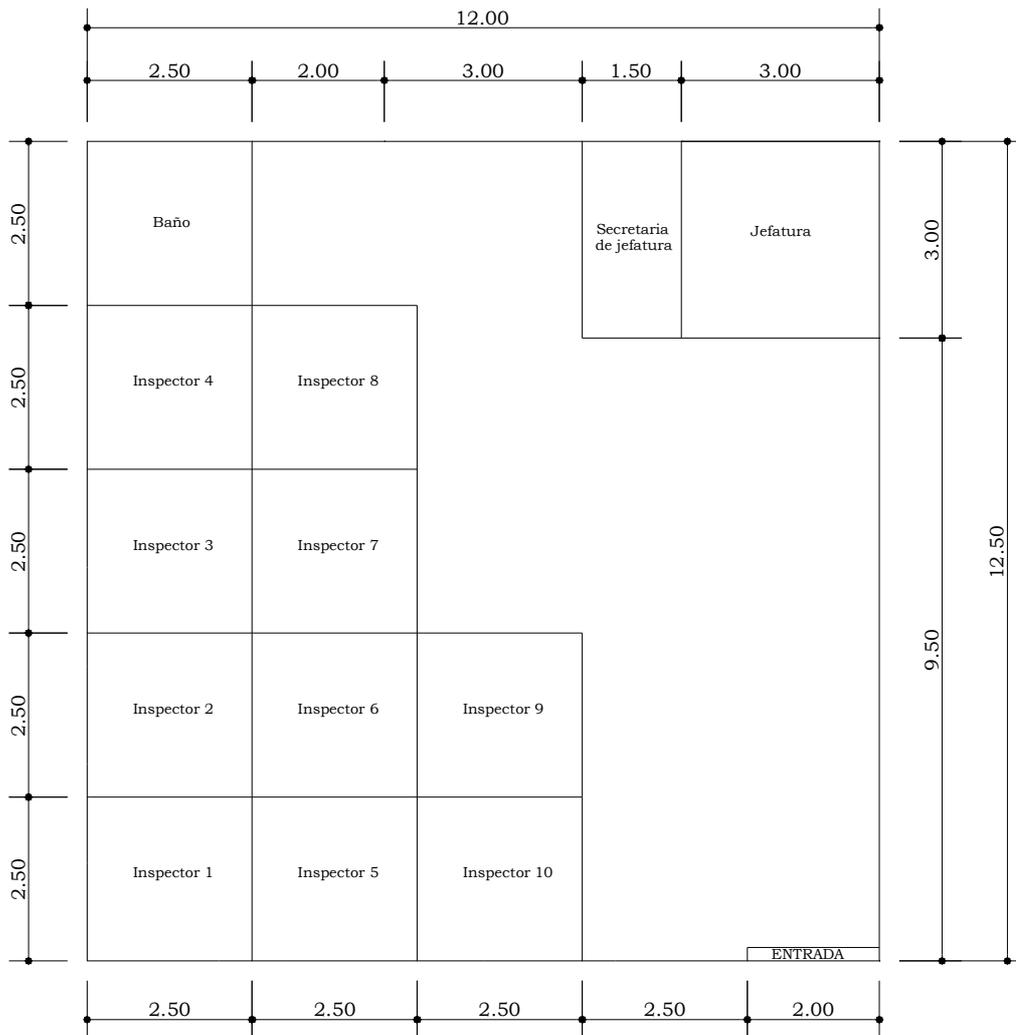
Las instalaciones se encuentran un poco deterioradas, pero cuentan con iluminación, ventilación y espacio adecuado, así es que únicamente se les debe de dar mantenimiento a las áreas en mal estado y utilizar de una forma más adecuada los espacios respectivos, reubicando a los trabajadores de una forma más eficiente y ordenada.

La división de inspección cuenta con luz natural, por medio de tragaluz y ventanales grandes, la cual fue medida con un fotómetro, siendo éste un instrumento muy útil para realizar estas mediciones, hechas a cada metro de distancia del ambiente de la división, dejando claro que junto a las lámparas que posee el ambiente, las cuales están distribuidas cada 5 metros, dicha división cuenta con una buena iluminación. Y por contar con ventanales grandes, la división de inspección cuenta con la ventilación adecuada.

Respecto a los espacios utilizados, se determinó un desorden y mala utilización del mismo, ya que los inspectores no se encuentran ubicados de una forma ordenada, por medio del proceso que realizan, sino aleatoriamente, como ellos quieran ubicarse, lo cual causa demoras a la hora de localizarlos. Toman alrededor de 6.25 metros cuadrados por persona, siendo este un espacio muy grande por empleado, el cual no permite contar con un área para visitantes o sala de espera. También se detectó el problema de la secretaria, la cual es la encargada de recibir y despachar correspondencia, ella se encuentra ubicada hasta el fondo y se pierde mucho tiempo en llegar a ella, haciendo este proceso más lento e ineficiente.

A continuación se presenta un plano, el cual tiene la distribución de espacios que actualmente utiliza la división de inspección:

Figura 4. Plano de distribución de espacios actual



Fuente: observación y medidas de la distribución de espacios de la división

3.3. Análisis funcional

En el análisis funcional realizado a la división de inspección, se observó la falta de documentación de los procesos realizados en dicha división, ya que no poseen diagramas de relación de los procesos lo cual es un factor muy importante para identificar fallas y plantear mejoras.

3.3.1. Jefatura

Esta integrada por un asistente administrativo c con funciones de jefe de la división en forma interina.

3.3.1.1 Jefe de la división

El jefe de la división, representa la máxima autoridad dentro de la misma y es el encargado de supervisar, controlar y dirigir el trabajo que se lleva a cabo en la división, haciéndolo más eficiente. Es por ello que ha tomado algunas acciones para evacuar la presa de expedientes, siendo estas:

- Verificar la existencia de antecedentes, para asignar expedientes de un mismo patrono al inspector que haya atendido o tenga en su poder algún expediente que se relacionado con el mismo patrono
- Revisión y verificación de datos en el sistema AS/400, el cual permite la conexión de red de todos los empleados

- Pláticas con el departamento de recaudación para que se evite el envío de solicitudes de oficio que no sean necesarias.

Desafortunadamente, todas estas acciones no han permitido eficientar los procesos de la división de inspección, ya que siendo él la única persona con autoridad dentro de la misma, los procesos se detienen y se demoran más de lo necesario, ya que el jefe de la división debe manejar una agenda muy apretada, de reuniones, y debe ser la persona encargada de dirigir, orientar y autorizar cualquier proceso dentro de la división.

3.3.2. Sección I

En esta sección se llevan a cabo los procesos de revisiones e incidencias patronales e investigación de afiliaciones corrientes.

No cuenta con una persona encargada de dicha sección, la cual es indispensable para la eficiencia de dichos procesos.

3.3.2.1. Revisiones e incidencias patronales

Es el proceso encargado de atender revisiones contables e incidencias patronales que se refieren a cambios de dirección, números patronales, cancelaciones, reactivaciones, suspensiones de empresas, solicitudes que son generadas por Junta Directiva.

Está integrado por dos inspectores asignados, los cuales cuentan únicamente con un equipo de computo para ambos, el cual esta tecnológicamente obsoleto, y causa demora en los procesos que realizan.

Además, los inspectores deben realizar sus visitas por medio del servicio de transporte urbano, causándoles demoras y poniendo en peligro su vida, ya que la división cuenta únicamente con un vehículo, el cual se asigna a inspectores que realizaran visitas al interior del país.

3.3.2.2. Investigación de afiliaciones corrientes

En este proceso se visita a patronos, se revisan expedientes personales, como libros de salarios o planillas, tarjetas de asistencia, comprobantes de pago, etc., y se elabora un informe para tener control del cumplimiento del mismo.

Investigación de afiliaciones corrientes, atiende las solicitudes de todas las unidades médicas cuando surge duda acerca de si un trabajador tiene relación laboral con el patrono que reporta en el certificado de trabajo y recibe atención medica del intitulo.

Este proceso es realizado por dos inspectores asignados, los cuales tienen asignado un equipo de cómputo y realizan sus visitas en transporte urbano. Por no contar con un jefe inmediato o una persona encargada de la sección, este proceso se demora.

3.3.3. Sección II

Es la sección encargada de atender las solicitudes de invalidez, vejez y sobrevivencia. Carece también de una persona con autoridad para dirigir, controlar y eficientar los procesos

3.3.3.1. Atención se solicitudes de invalidez, vejez y sobrevivencia

Se encarga de atender todas las solicitudes provenientes de invalidez, vejez y sobrevivencia, de los afiliados que solicitan pensionamiento por cualquiera de los tres riesgos y por contribución voluntaria.

Está integrada por tres inspectores asignados, los cuales al igual que todos los empleados cuentan con un equipo de cómputo compartido y obsoleto tecnológicamente.

Los inspectores de este proceso deben realizar investigaciones y elaborar informes los cuales pasarán a revisión de jefatura.

3.3.4. Sección III

Es la sección encargada de realizar notificaciones e inscripciones patronales de oficio. La demora de los procesos, principalmente se basa en la espera de la autorización de los mismos por el jefe de la división, quien se encuentra saturado de trabajo y no cuenta con una persona capacitada para delegar dicha autoridad.

3.3.4.1. Notificaciones

Es el proceso encargado de notificar resoluciones, puntos de actas, acuerdos de inscripciones, cancelaciones diversas por cambios relacionados a empresas o afiliados y documentos varios emanados de Junta Directiva,

Gerencia, subgerencia de prestaciones pecuniarias y otros departamentos, función que fue delegada por considerarse análoga a lo que establece el artículo 50 del Decreto 295 del Congreso de la República, Ley Orgánica del Instituto, que indica que el inspector patronal puede visitar los lugares de trabajo cualquiera que sea su naturaleza, revisar libros de contabilidad, salarios, planillas, otros documentos y atribuciones, tiene plena validez en tanto no se demuestre su falsedad o parcialidad; de lo anterior, se desprende que tiene acceso para investigar y obtener información respecto a la localización de direcciones tanto de empresas como de afiliados.

Cuenta con un inspector encargado de realizar el proceso, no tiene equipo de cómputo, únicamente una máquina de escribir, la cual no le permite avanzar en su trabajo. Debe movilizarse al igual que todos los demás por medio del transporte urbano si es dentro de la ciudad y si es al interior, debe esperar turno para utilizar el vehículo asignado a la división.

3.3.4.2. Inscripciones patronales de oficio

En este proceso se realizan visitas a empresas las cuales son generadas por denuncias de trabajadores que manifiestan inconformidades de las empresas donde trabajan o por revisiones del listado de empresas inscritas en el registro mercantil o bien, inscripciones patronales por operativo instruidas por Gerencia o Junta Directiva.

Del proceso se hacen cargo dos inspectores, cuentan con un equipo de cómputo para ambos y los mismos problemas de transporte para realizar las visitas a las empresas que tienen el resto de los inspectores.

3.3.5. Sección IV

Es la encargada de la recepción y despacho de correspondencia, así como de las compras que se realizan en la división.

Esta sección está a cargo de la secretaria de jefatura, la cual se ve recargada por todos los procesos de la misma, teniendo que realizar sus tareas como secretaria de jefatura, recibiendo y despachando documentos y realizando las compras de la división. Por la carga de trabajo, descuida los procesos de dicha sección, los cuales son los más importantes, ya que de ellos dependen el inicio y el final de cada uno de todos los procesos de las diferentes secciones de la división de inspección.

3.3.5.1. Recepción de correspondencia

En este proceso se recibe la correspondencia destinada para la división, se revisa, sella, archiva y pasa para que sea marginada a la persona indicada.

Está a cargo del proceso, la secretaria de jefatura, quien está sobrecargada de trabajo y causa atrasos en la recepción de correspondencia y a su vez en todos los procesos, por depender de éste.

3.3.5.2. Despacho de correspondencia

Es el proceso encargado de darle egreso a la correspondencia y expedientes que se trabajaron en la división y pasan a otro departamento del Instituto.

Este proceso como el anterior son muy importantes para la división, ya que de ellos depende el inicio y el final de todos los procesos, y con esto, la eficiencia de la misma.

3.3.5.3. Compras

En este proceso se realizan las compras de la división, elaborando antes un listado del material necesario, efectuando cotizaciones previas y elaborando los formularios correspondientes.

La secretaria de jefatura es la encargada de llevar a cabo este proceso, pero cuenta con muy poco tiempo para hacerlo de una forma ordenada y eficiente.

3.4. Diagramas de relación de procesos

En la división de inspección no se cuenta con una organización de métodos de procesos, por ello se llevó a cabo un estudio de todos los procesos que se realizan, por medio de visitas con cada uno de los empleados y toma de tiempos.

Esto nos dio como resultado, un panorama más claro de las necesidades de la división, tales como el incremento de personal, ya que en algunos procesos se recarga el trabajo en algunas personas y es por ello que se forma cuello de botella, retrasando los procesos y causando una ineficiencia en la división

3.4.1. Sección I

En esta sección se llevan a cabo los procesos de revisiones e incidencias patronales e investigación de afiliaciones corrientes.

3.4.1.1. Revisiones e incidencias patronales

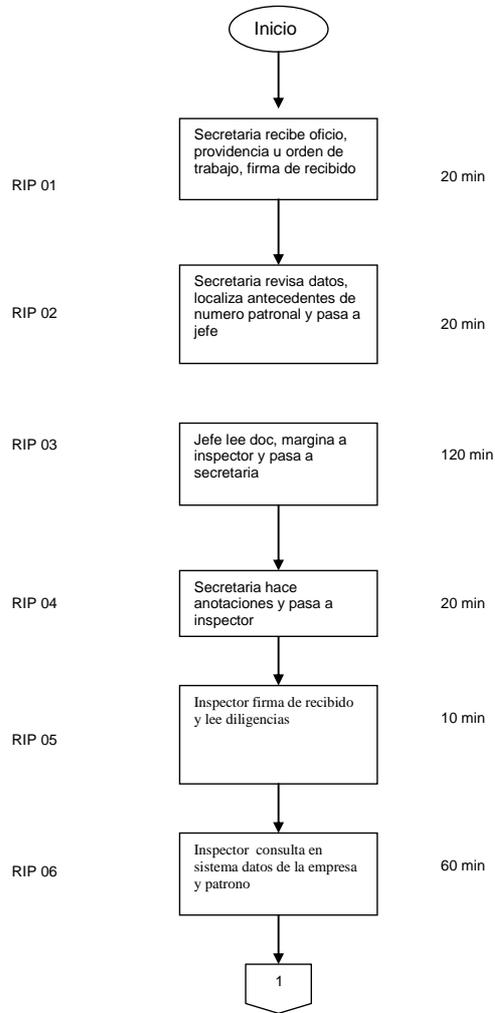
Es el proceso encargado de atender revisiones contables e incidencias patronales que se refieren a cambios de dirección, números patronales, cancelaciones, reactivaciones, suspensiones de empresas, solicitudes que son generadas por Junta Directiva.

Da su inicio con la recepción del documento, el cual debe ser rápido, pero por el recargo de trabajo de la secretaria, este proceso se demora bastante. Luego de ser recibido, la secretaria pasa el documento a jefatura, para que el jefe de la división margine a qué inspector se dará este caso, lo cual tarda mucho, ya que la mayoría de veces el jefe de la división se encuentra en reunión fuera de la misma. La secretaria debe hacer algunas anotaciones antes de pasar el documento al inspector autorizado, el cual firma de recibido y luego busca datos de la empresa o del patrono y consulta el historial respectivo, luego realiza la visita por medio del transporte urbano, al llegar a la empresa, el inspector realiza revisión respectiva y elabora informe DP-119 y firman con un representante de la empresa, dejando una copia del mismo. El inspector debe movilizarse de vuelta a la división de inspección del Instituto por medio de bus urbano y entrega informe a jefe de la división, el cual revisa y margina a donde se enviara el informe y pasa a secretaria para su despacho.

A continuación se presentan los diagramas de relación, del proceso de revisiones e incidencias patronales, que actualmente se utilizan en la división de inspección:

Figura 5. Diagramas de relación del proceso de revisiones e incidencias patronales

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	I	CODIGO	RIP
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REV ISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE REVISIONES E INCIDENCIAS PATRONALES			



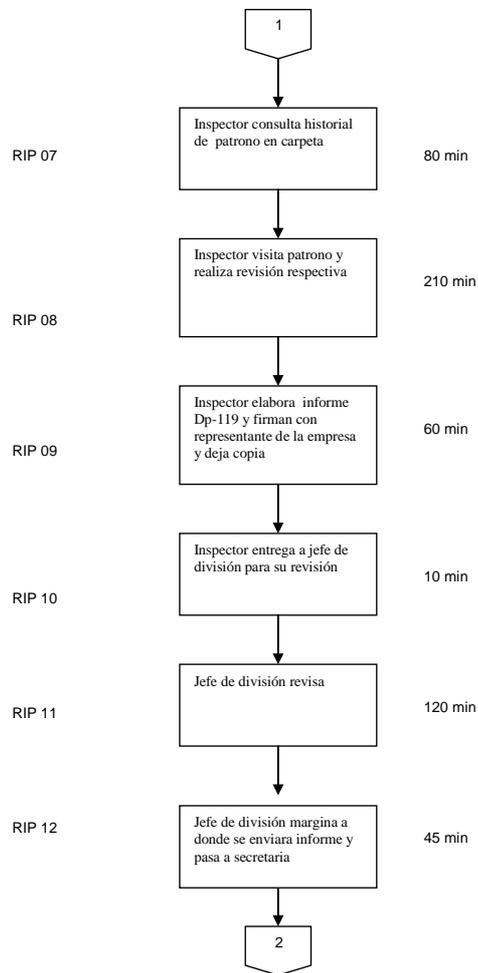


**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	I
RESPONSABLE	Inspector Encargado
REVISADO POR	Jefe de la División

CODIGO	RIP
FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
AUTORIZADO POR	Jefe de la División

PROCESO DE REVISIONES E INCIDENCIAS PATRONALES

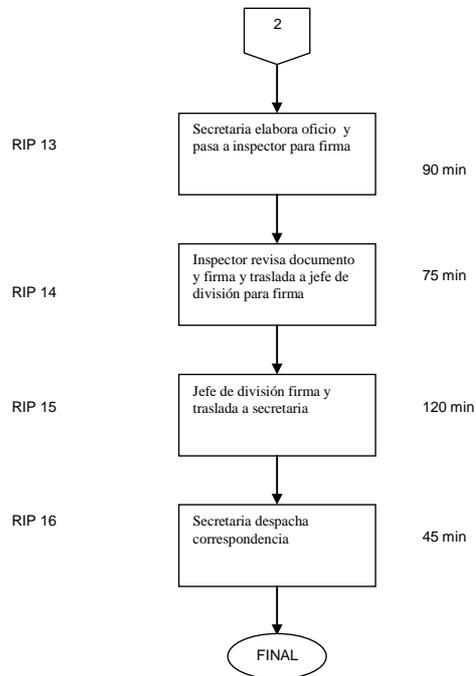




**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	I	CODIGO	RIP
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División

PROCESO DE REVISIONES E INCIDENCIAS PATRONALES



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

3.4.1.2. Investigación de afiliaciones corrientes

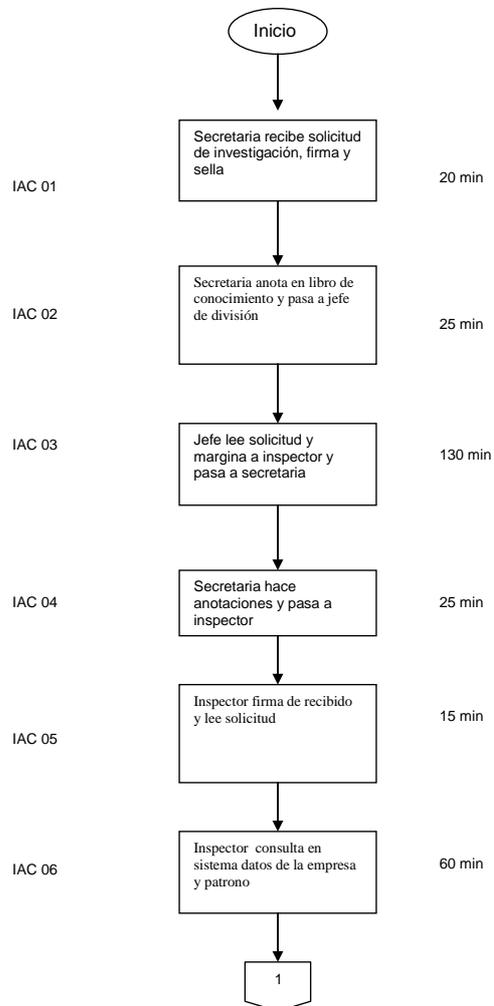
En este proceso se visita a patronos, se revisan expedientes personales, como libros de salarios o planillas, tarjetas de asistencia, comprobantes de pago, etc., y se elabora un informe para tener control del cumplimiento del mismo.

Comienza por la recepción de la solicitud de investigación, la cual se demora, luego la secretaria realiza anotaciones respecto a la solicitud, pasa al jefe de la división, quien con suerte se encuentra en su despacho, si no deberá esperar, jefe de la división margina a inspector encargado de investigar, pasa a secretaria hace anotaciones y pasa a inspector, quien debe firmar de recibido, consulta datos de la empresa e historial del patrono, se dirige a la empresa por medio de bus urbano en su mayoría, únicamente si la investigación es del interior de la republica, logra movilizarse en un automóvil del Instituto, el cual deberá pedir con días de anticipación, atrasando desde luego el proceso, al presentarse a la empresa, el inspector realiza revisión respectiva, elabora informe DP-117, firma y se dirige de vuelta a la división, en donde entregará al jefe de la división dicho informe para que él revise y margine a donde debe dirigirse dicho documento, la secretaria realiza oficio para dar salida al documento, y lo despacha.

A continuación se presentan los diagramas de relación, del proceso de investigación de afiliaciones corrientes, que actualmente se utilizan en la división de inspección:

Figura 6. Diagramas de relación del proceso de investigación de afiliaciones corrientes

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	I	CODIGO	IAC
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE INVESTIGACION DE AFILIACIONES CORRIENTES			

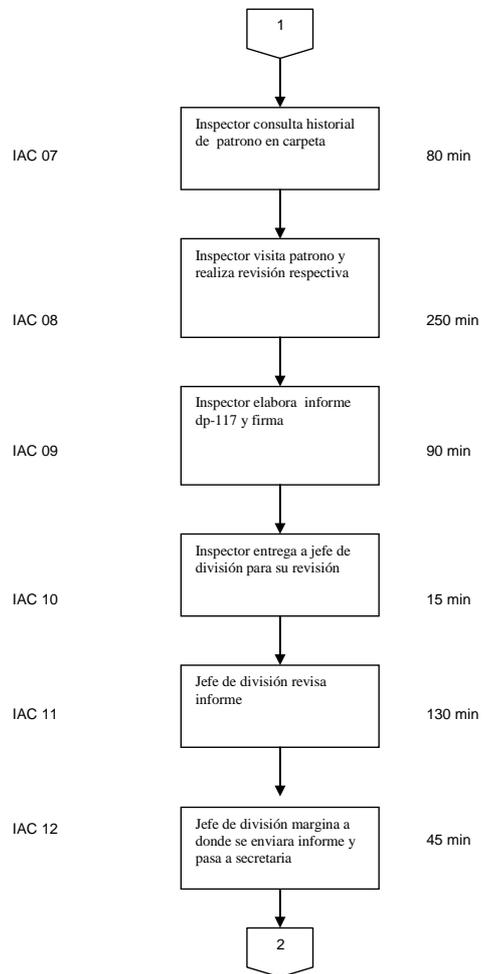




**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	I	CODIGO	IAC
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División

PROCESO DE INVESTIGACION DE AFILIACIONES CORRIENTES

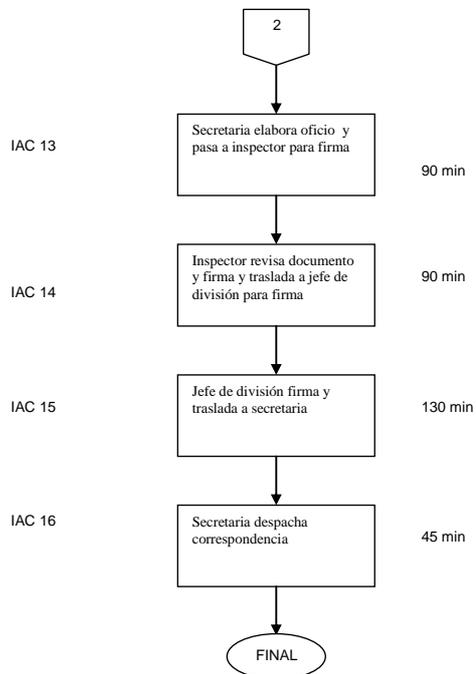




**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	I	CODIGO	IAC
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División

PROCESO DE INVESTIGACION DE AFILIACIONES CORRIENTES



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

3.4.2. Sección II

Es la sección encargada de atender las solicitudes de invalidez, vejez y sobrevivencia

3.4.2.1. Atención se solicitudes de invalidez, vejez y sobrevivencia

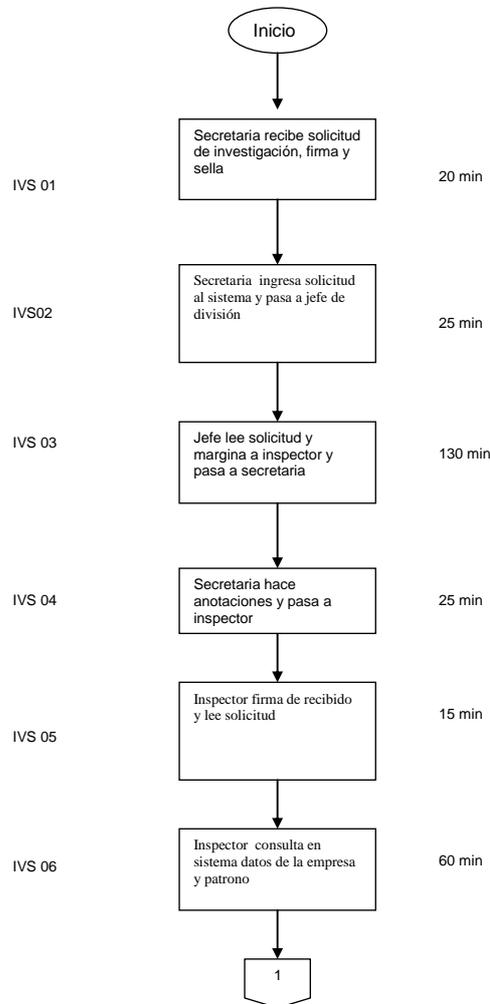
Se encarga de atender todas las solicitudes provenientes de invalidez, vejez y sobrevivencia, de los afiliados que solicitan pensionamiento por cualquiera de los tres riesgos y por contribución voluntaria.

Básicamente todos los procesos de las secciones de la división de inspección son iguales, éste comienzan por la recepción del documento, la secretaria realiza anotaciones con relación al mismo, pasa al jefe de la división para que margine al inspector correspondiente, el cual debe firmar de recibido a la secretaria dicho documento e investigará datos de la empresa con su historial respectivo, debe dirigirse a la empresa y realizar informe, pasar a jefatura para su visto bueno y la secretaria realiza oficio con el que se despacha el documento, a la vez clasifica y elabora listado de casos locales departamentales, luego despacha correspondencia

A continuación se presentan los diagramas de relación, del proceso de atención de solicitudes de invalidez, vejez y sobrevivencia, que actualmente se utilizan en la división de inspección:

Figura 7. Diagramas de relación del proceso de atención de solicitudes de invalidez, vejez y sobrevivencia

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	II	CODIGO	IVS
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REV ISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA			

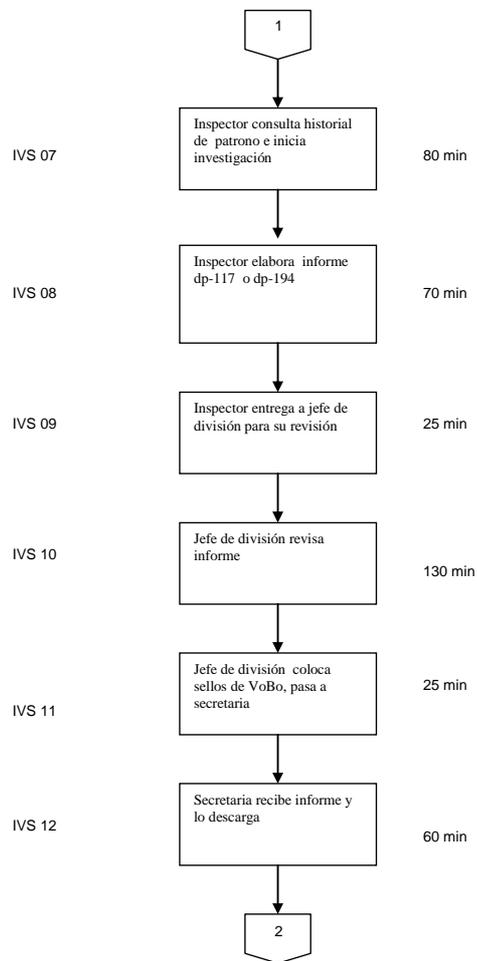




**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	II	CODIGO	IVS
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2.007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División

PROCESO DE ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA

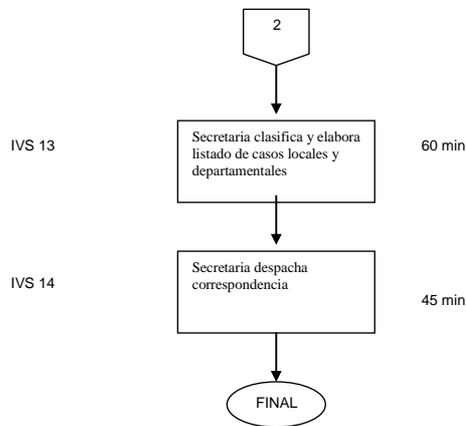




**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	II	CODIGO	IVS
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División

**PROCESO DE ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE INVALIDEZ, VEJEZ
Y SOBREVIVENCIA**



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

3.4.3. Sección III

Es la sección encargada de realizar notificaciones e inscripciones patronales de oficio.

3.4.3.1. Notificaciones

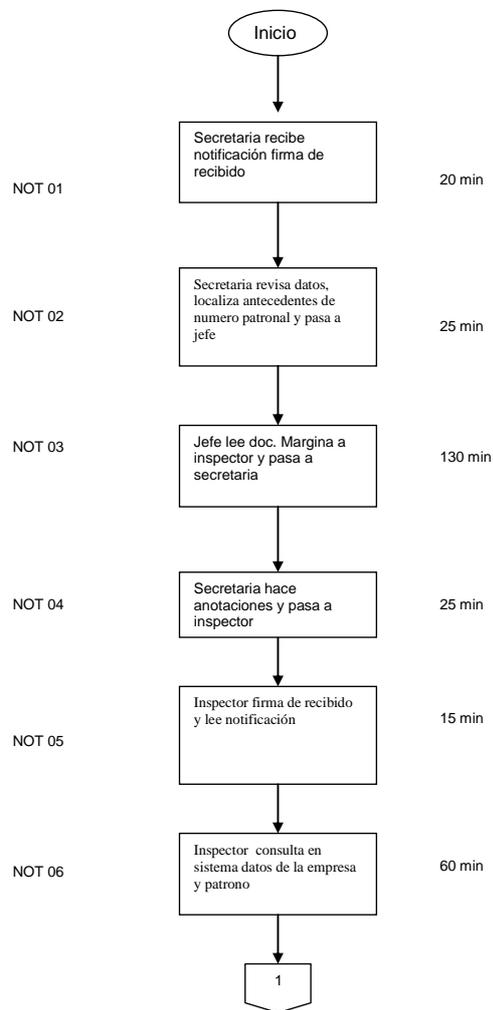
Es el proceso encargado de notificar resoluciones, puntos de actas, acuerdos de inscripciones, cancelaciones diversas por cambios relacionados a empresas o afiliados y documentos varios emanados de Junta Directiva.

Da inicio con la recepción de la notificación, la cual pasa a jefatura después de que la secretaria revisa datos y localiza antecedentes de número patronal, el jefe de la división margina a inspector encargado, el cual firma de recibido y busca datos e historial de la empresa, realiza la visita y elabora informe con pormenores, entregándolo al regresar a la división al jefe para su visto bueno y para que margine a donde se enviará, secretaria elabora oficio y despacha documento.

A continuación se presentan los diagramas de relación, del proceso de notificaciones, que actualmente se utilizan en la división de inspección:

Figura 8. Diagramas de relación del proceso de notificaciones

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	III	CODIGO	NOT
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REV ISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE NOTIFICACIONES			

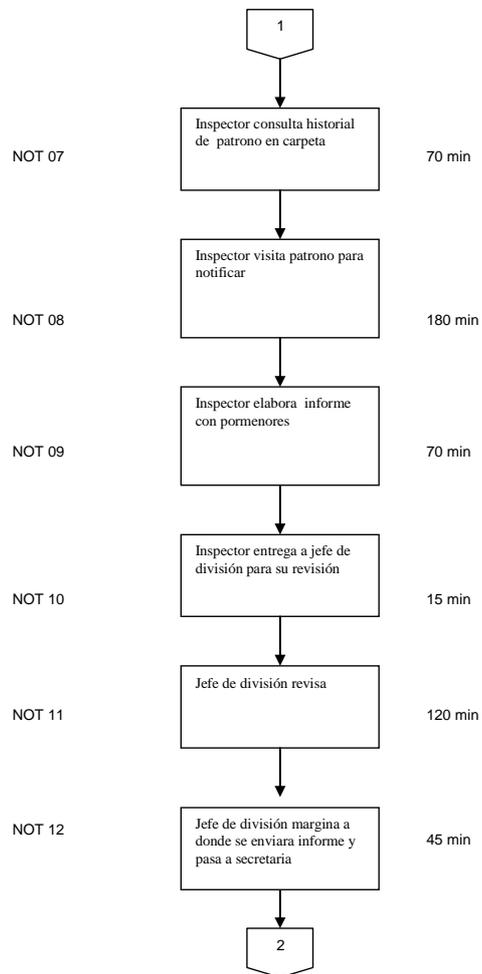




**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	III	CODIGO	NOT
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División

PROCESO DE NOTIFICACIONES



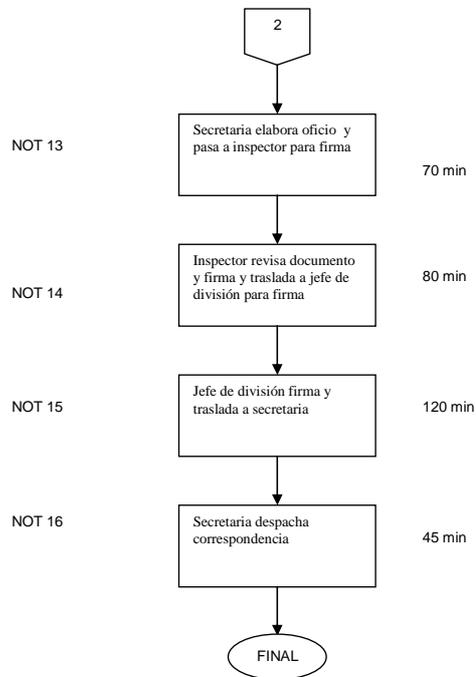


**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	III
RESPONSABLE	Inspector Encargado
REVISADO POR	Jefe de la División

CODIGO	NOT
FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
AUTORIZADO POR	Jefe de la División

PROCESO DE NOTIFICACIONES



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

3.4.3.2. Inscripciones patronales de oficio

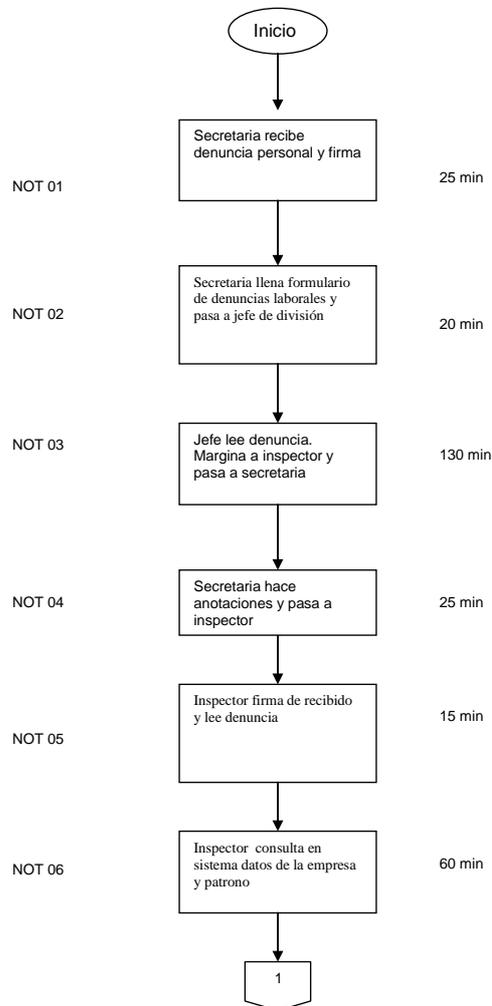
En este proceso se realizan visitas a empresas, las cuales son generadas por denuncias de trabajadores que manifiestan inconformidades de las empresas donde trabajan o por revisiones del listado de empresas inscritas en el registro mercantil o bien, inscripciones patronales por operativo instruidas por Gerencia o Junta Directiva.

En este proceso se recibe la denuncia personal, la secretaria llena formulario de denuncias laborales y pasa a jefe de la división para que margine al inspector correspondiente, el cual firma de recibido e investiga datos de la empresa y su historial, se dirige a la empresa en bus urbano y realiza la investigación de la denuncia, elaborando un informe con pormenores DP-119 Y DRPT-001, el cual a su regreso es entregado al jefe de la división para que margine a donde se enviará por medio de un oficio que la secretaria realiza y luego despacha

A continuación se presentan los diagramas de relación, del proceso de inscripciones patronales de oficio, que actualmente se utilizan en la división de inspección:

Figura 9. Diagramas de relación del proceso de inscripciones patronales de oficio

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	III	CODIGO	IPO
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REV ISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE INSCRIPCIONES PATRONALES DE OFICIO			



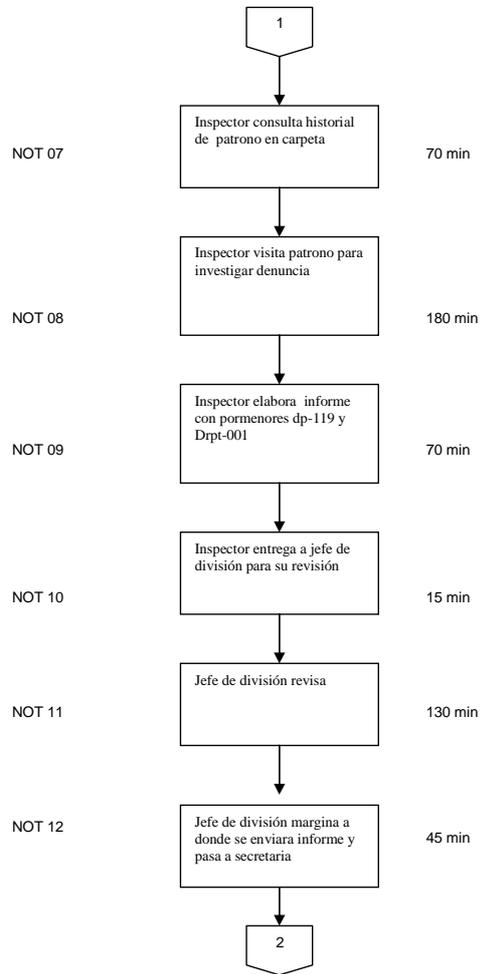


**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	III
RESPONSABLE	Inspector Encargado
REVISADO POR	Jefe de la División

CODIGO	IPO
FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
AUTORIZADO POR	Jefe de la División

PROCESO DE INSCRIPCIONES PATRONALES DE OFICIO

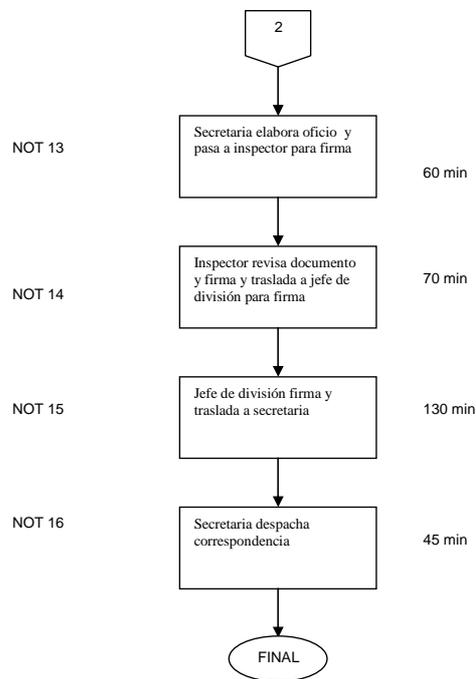




**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	III	CODIGO	IPO
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REV ISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División

PROCESO DE INSCRIPCIONES PATRONALES DE OFICIO



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

3.4.4. Sección IV

Es la encargada de la recepción y despacho de correspondencia, así como de las compras que se realizan en la división.

3.4.4.1. Recepción de correspondencia

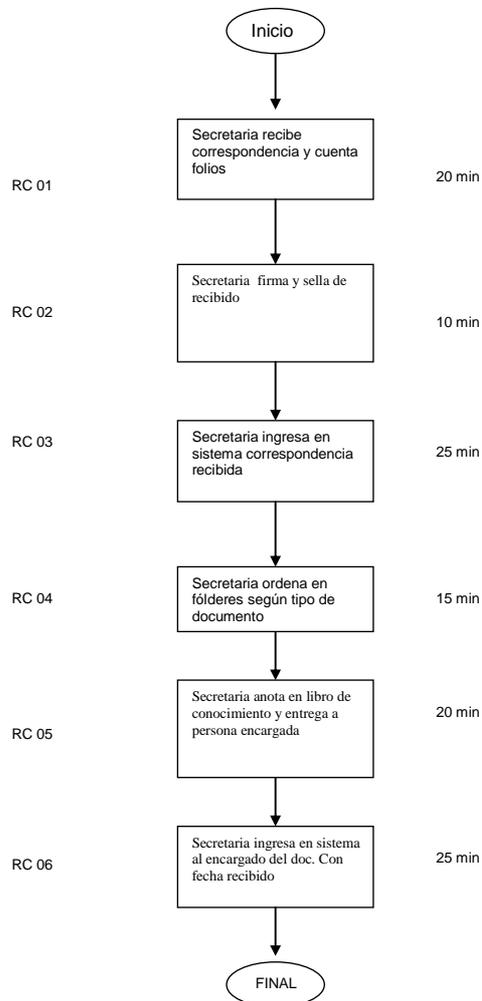
En este proceso se recibe la correspondencia destinada para la división, se revisa, sella, archiva y pasa para que sea marginada a la persona indicada.

Este proceso debe ser rápido y eficiente, ya que es el inicio de todos los procesos de la división. La secretaria recibe la correspondencia, cuenta folios, firma y sella de recibido, luego ingresa en sistema y ordena en fólder según tipo de documento, anota en libro de conocimiento y entrega a persona delegada o encargada y anota en sistema.

A continuación se presentan los diagramas de relación, del proceso de recepción de correspondencia, que actualmente se utilizan en la división de inspección:

Figura 10. Diagramas de relación del proceso de recepción de correspondencia

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	IV	CODIGO	RC
RESPONSABLE	Secretaria Encargada	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE RECEPCION DE CORRESPONDENCIA			



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

3.4.4.2. Despacho de correspondencia

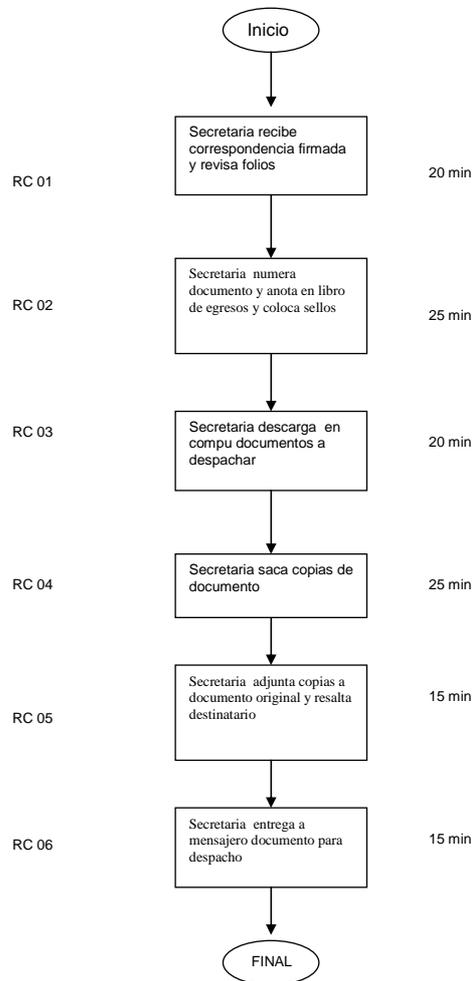
Es el proceso encargado de darle egreso a la correspondencia y expedientes que se trabajaron en la división y pasan a otro departamento del Instituto.

La secretaria recibe correspondencia firmada y revisa folios, numera y anota en libro de egresos y coloca sellos respectivos, descarga en computadora el documento a despachar y saca copias del mismo, adjuntando copias al original y resaltando el destinatario, entrega documento a mensajero para su despacho respectivo

A continuación se presentan los diagramas de relación, del proceso de despacho de correspondencia, que actualmente se utilizan en la división de inspección:

Figura 11. Diagramas de relación del proceso de despacho de correspondencia

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	IV	CODIGO	DC
RESPONSABLE	Secretaria Encargada	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REV ISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE DESPACHO DE CORRESPONDENCIA			



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

3.4.4.3. Compras

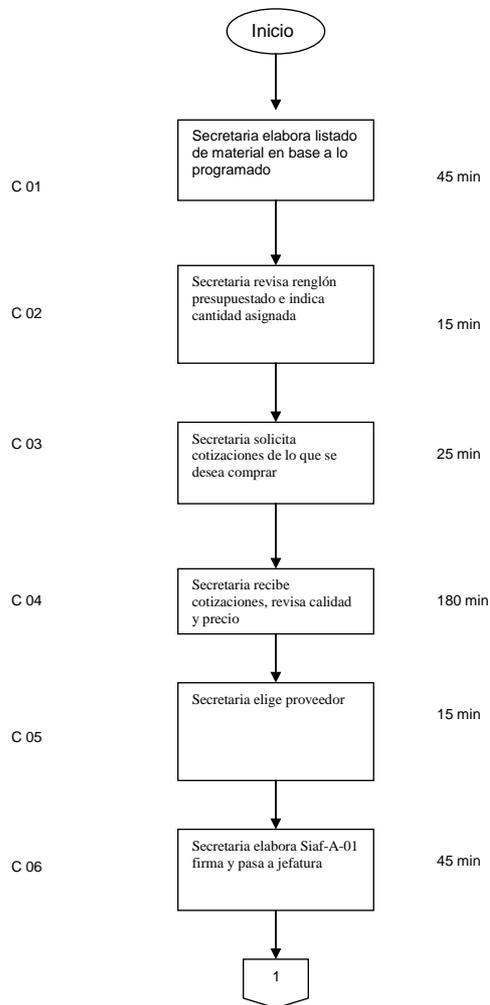
En este proceso se realizan las compras de la división, elaborando antes un listado del material necesario, efectuando cotizaciones previas y elaborando los formularios correspondientes.

Secretaria elabora lista de materiales con base a lo programado, revisa renglón presupuestario e indica cantidad asignada, solicita cotizaciones y verifica calidad y precio, elabora Sian 01, firma y pasa a firma del jefe de la división, al recibir el producto del proveedor con su factura correspondiente, paga y elabora exención de IVA y firma, elabora Sian-A-02 y formularios FR-03 y FR-04 y pasa a firma del jefe, luego secretaria traslada expediente a tesorería, quien en una fecha destinada realiza reintegro del monto utilizado para las compras y deposita en cuenta bancaria.

A continuación se presentan los diagramas de relación, del proceso de compras, que actualmente se utilizan en la división de inspección:

Figura 12. Diagramas de relación del proceso de compras

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	IV	CODIGO	C
RESPONSABLE	Secretaria Encargada	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE COMPRAS			



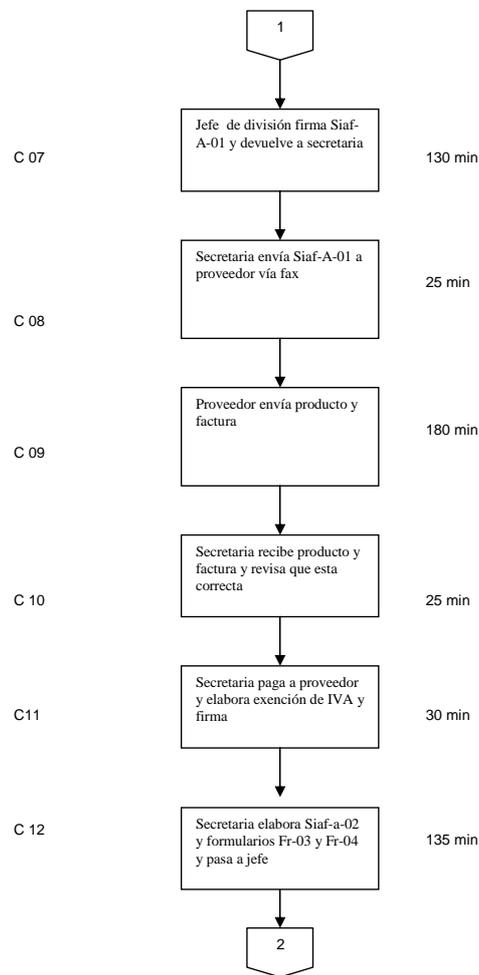


**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

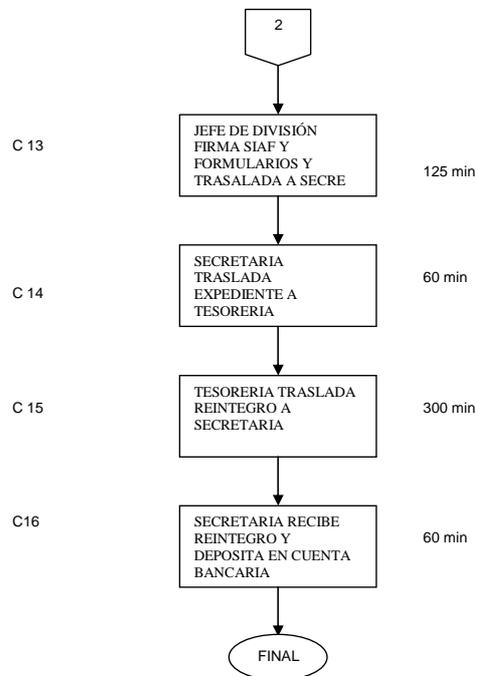
SECCION	IV
RESPONSABLE	Secretaria Encargada
REVISADO POR	Jefe de la División

CODIGO	C
FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
AUTORIZADO POR	Jefe de la División

PROCESO DE COMPRAS



 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	IV	CODIGO	C
RESPONSABLE	Secretaria Encargada	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE COMPRAS			



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

4. REESTRUCTURACIÓN DE LA DIVISIÓN DE INSPECCIÓN

La reestructuración de la división de inspección es una de las necesidades más grandes del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, ya que con el crecimiento del Instituto y por ende el crecimiento de los afiliados, es necesaria una reestructuración adecuada que pueda resolver la problemática que actualmente se vive dentro de la misma, que es básicamente generada por el mal manejo y administración de los procesos, y con ella modificar la estructura de la misma, haciendo la división más eficiente y actualizada.

Para lograr una adecuada reestructuración, es necesario, hacer uso de varios factores tanto económicos como de recurso humano y una buena administración interna de la división, para así lograr un rendimiento adecuado del personal, ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la división.

4.1. Localización organizacional

La problemática de la organización de la división de inspección es básicamente la falta de personal, por ello, se propone la adquisición de personal nuevo que ayude a solucionar este problema. A continuación se detalla esta información.

4.1.1. Organigrama propuesto

La falta de personal hace que los procesos sean más lentos, es por ello que se proponen una serie de plazas que pueden ayudar a disminuir la presa de casos sin resolver de la división, hasta lograr una eficiencia total del mismo, siendo estas:

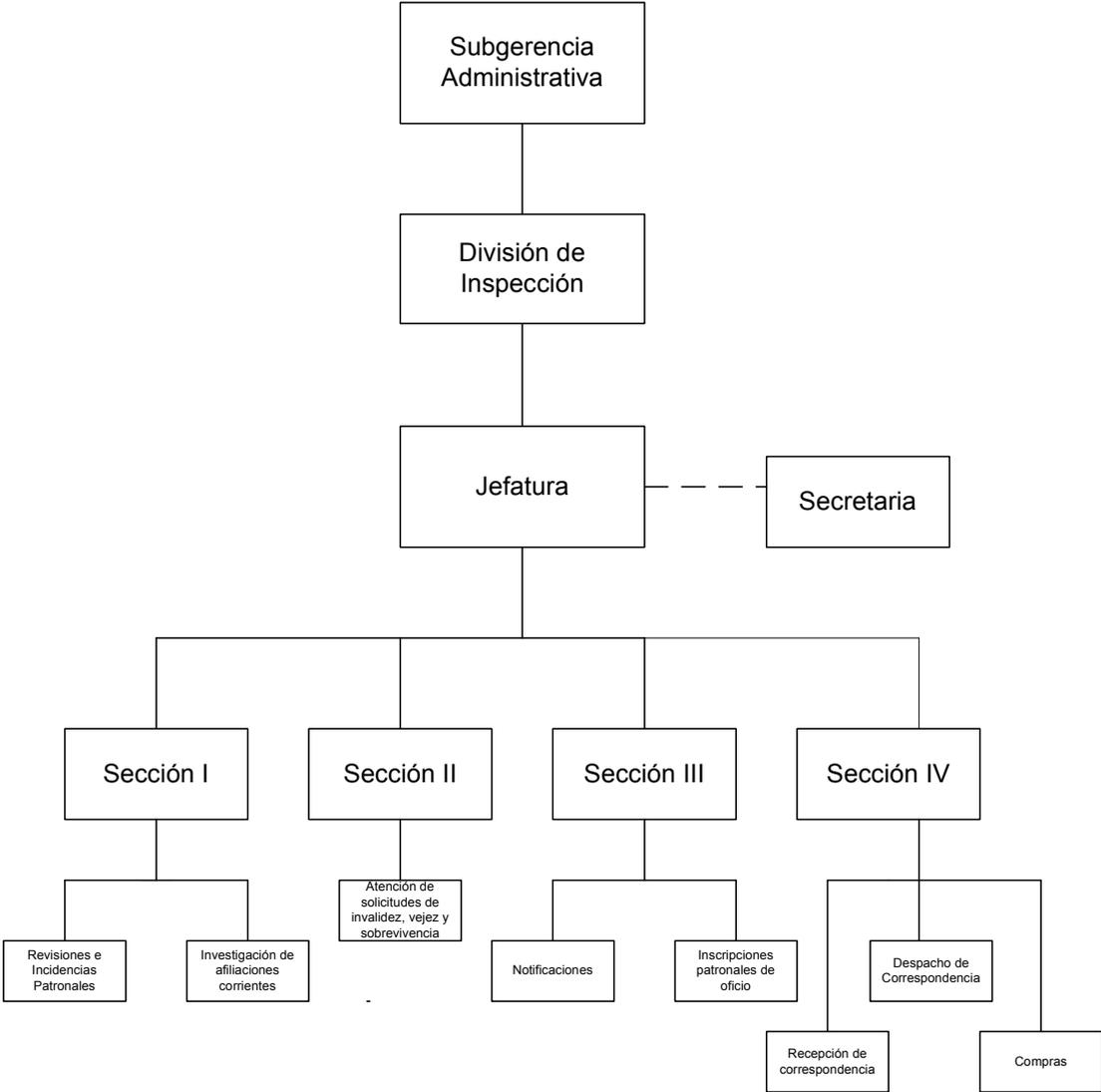
Un jefe o encargado de cada sección, el cual velará por la eficiencia de su sección, realizando periódicamente informes de avances al jefe de la división para estar al tanto de los procesos y de la eficiencia alcanzada, él dirigirá, supervisará y delegará casos y expedientes a cada uno de los inspectores que tenga asignados, ordenado y llevando un control de los mismos.

Dos secretarias quienes estarán a cargo, una del ingreso y otra del despacho de correspondencia, agilizando estos procesos y evitando el cuello de botella que hasta el momento afecta a la división.

Un contador encargado del proceso de compras de la división, quien por su carrera será el idóneo para realizar un mejor manejo del mismo.

A continuación se presenta el organigrama propuesto para la división de inspección del Instituto.

Figura 13. Organigrama propuesto de la división de inspección



Del organigrama actual se realizaron algunos cambios para mejorar los procesos y eficientarlos.

Siendo uno de ellos, que la secretaria de jefatura, unicamente se encargará de realizar lo que su puesto indica, papelería y documentación requerida por el jefe de la división, atención y realización de llamadas con relación a jefatura, manejo de la agenda de jefatura, etc. Con este cambio la secretaria se desligará de realizar los procesos de la sección IV.

Además en la sección IV se propone contratar una secretaria para realizar el proceso de recepción de correspondencia, otra secretaria para la realización del proceso de despacho de correspondencia y un contador que se encargará del proceso de compras. Con estas nuevas contrataciones la división de inspección mejorará los tiempos de todos los procesos y agilizará los mismos, siendo mas eficientes y ordenados, ya que los procesos de la sección IV, son de mucha importancia siendo estos el inicio y la finalización de todos los procesos de las diferentes secciones de la división.

En las cuatro secciones que se divide la división de inspección, se propone la contratación de un encargado de sección, quien delegará, marginará y supervisará el buen funcionamiento de los procesos de la misma, evitando que los procesos se retrasen por la agenda tan apretada del jefe de la división, siendo ellos quienes tomarán las decisiones de su grupo de trabajo. Tendrán una reunión semanal con el jefe de la división, para tratar los avances y mejoras que han tenido con su grupo de trabajo de cada sección.

4.2. Localización de espacio

Según el estudio realizado a la division de inspeccion respecto al espacio que utilizan para laborar, se pudo obserar que a pesar que tienen espacio suficienre para albergar adecuadamente a todos los trabajadores y equipo, existe un desorden y es por ello que no han logrado optimizar el mismo, por lo anterior se plantea a la division de inspeccion :

Reestructurar el área fisica actual de la division, reubicando y ordenado a los trabajadores según los procesos que realizan, para asi optimizar espacio y tiempo de trabajo.

Señalizar por medio de rotulos la ubicación de cada una de las secciones y sus procesos

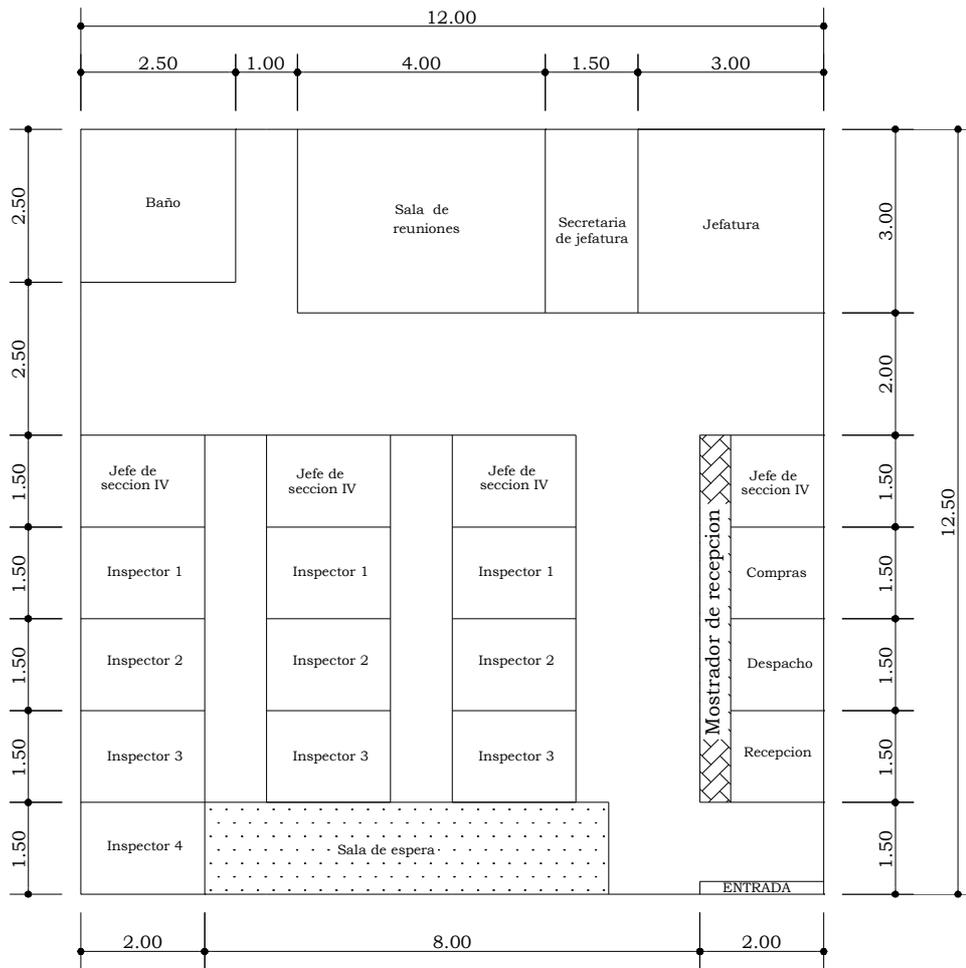
Organizar maquinaria y equipo de oficina, de una forma ordenada

Plantear mejores condiciones para atendre a patronos y trabajadores en un ambiente adecuado

4.2.1. Espacio propuesto

A continuación se presenta un plano con el espacio propuesto para la división de inspección y su reestructuración.

Figura 14. Plano de distribución de espacio propuesto



Fuente: observación, medidas y analisis para una propuesta de mejora de distribución de espacios en la division de inspección

Dentro de las mejoras que se proponen para la distribución de espacio dentro de la división de inspección, se pueden mencionar:

A 1.5m de la entrada de la división se encontrará un mostrador donde se ubicarán las personas que realizarán los procesos de la sección VI, tomando en cuenta que con estos procesos se da inicio y finalización a todos los procesos de la división, es importante que los mensajeros encargados de llevar y traer papelería encuentren primero a los trabajadores encargados de estos procesos, así se agilizarán los mismos y se perderá menos tiempo.

Al fondo se encontrará la jefatura con su respectiva secretaria, ya que únicamente accederán a ella las personas que tengan reunión o cita con el jefe de la división, las demás personas serán atendidas por la recepcionista de correspondencia.

Se encontrarán ordenadas las secciones con su encargado y con los inspectores correspondientes, a la izquierda la sección I, en medio la sección II y a la derecha la sección III.

Ya que se propone una distribución más ordenada y con el espacio correspondiente para cada una de las personas que laboran dentro de la división, se pudo plantear en el plano de distribución propuesto un espacio para la sala de espera, con el fin de que las personas que visiten la división tengan un ambiente adecuado para esperar. También se propone un ambiente destinado para una sala de reuniones, la cual puede servir para reuniones con el personal y con visitantes.

4.3. Diagramas de relación de procesos

Para poder optimizar la eficiencia en los procesos de la división de inspección, se propone la contratación de un encargado de sección para cada una de ellas, una secretaria encargada de la recepción de correspondencia, una secretaria encargada del despacho de correspondencia y un contador encargado de las compras.

Se determinó demora en los procesos, partiendo de la secretaria, la cual estaba sobrecargada de trabajo, ya que la misma realizaba sus labores como secretaria de jefatura y a la vez realizaba los procesos de la sección IV, lo que causa un atraso significativo en los procesos, por esa razón se propone la contratación de las personas encargadas de los procesos de esta sección, siendo estas una secretaria encargada de la recepción de correspondencia, una secretaria encargada del despacho de correspondencia y un contador encargado de las compras.

Otro de los grandes atrasos de los procesos de la división de inspección, lo constituye el jefe de la misma, ya que él debe encargarse de varias reuniones diarias y por ello se ausenta de su puesto dentro de la división, con esto causa atraso en los procesos ya que es el único encargado de dirigir y delegar expedientes a los inspectores, de allí surge la necesidad de una persona encargada de cada sección que se encuentre permanente en su puesto y que delegue, dirija y supervise a los inspectores y pueda presentar un informe de avance de los mismos.

4.3.1. Sección I

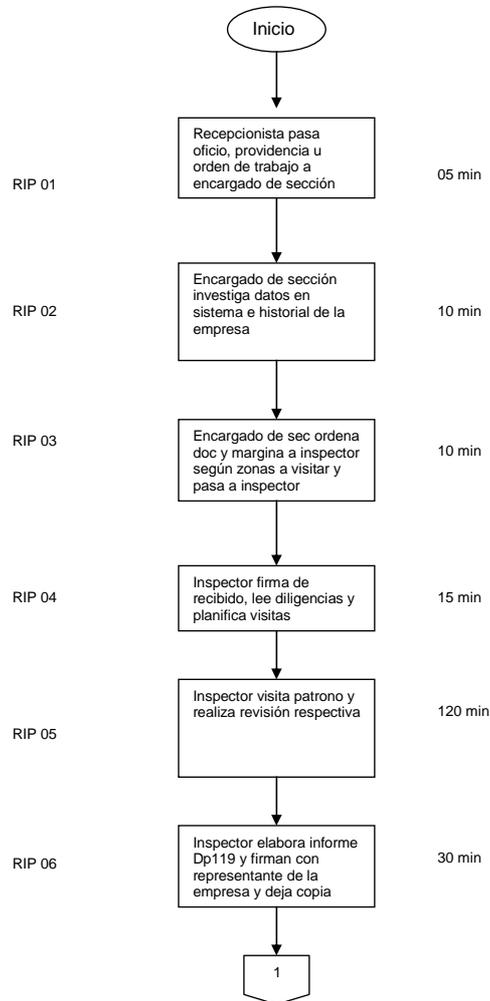
4.3.1.1. Revisiones e incidencias patronales

Dentro de las mejoras que se realizaron a este proceso, se presenta la de la recepcionista, quien se encargará de recibir, anotar y entregar los documentos a cada encargado de sección, en la mitad del tiempo que lo realizaba la secretaria de jefatura, luego el encargado de sección investigará todos los datos de la empresa que se visitará, teniendo los mismos archivados en una base de datos de su computadora, accediendo a ellas mas rápidamente, y planificará las visitas de los inspectores por zona y por medio de vehiculo, luego pasará al inspector encargado según zona correspondiente, quien inmediatamente realizará la visita e informe, el cual se evacuará mas rápidamente, ya que se cuenta con una persona encargad de este proceso.

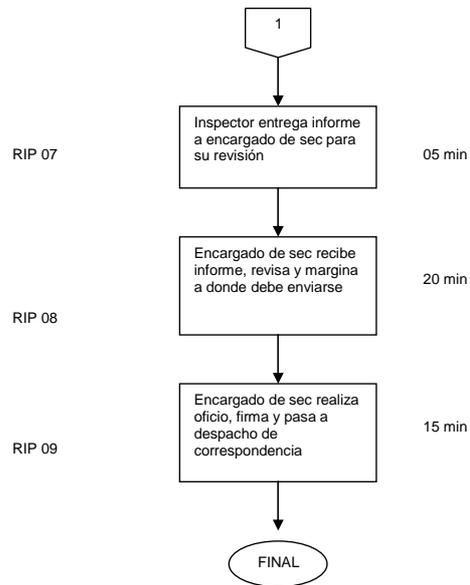
A continuación se presenta la propuesta mejorada de los diagramas de relación, del proceso de revisiones e incidencias patronales, de la división de inspección:

Figura 15. Diagramas de relación del proceso de revisiones e incidencias patronales

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	I	CODIGO	RIP
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISION	Enero 2,007
REV ISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE REVISIONES E INCIDENCIAS PATRONALES			



 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	I	CODIGO	RIP
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REV ISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE REVISIONES E INCIDENCIAS PATRONALES			



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

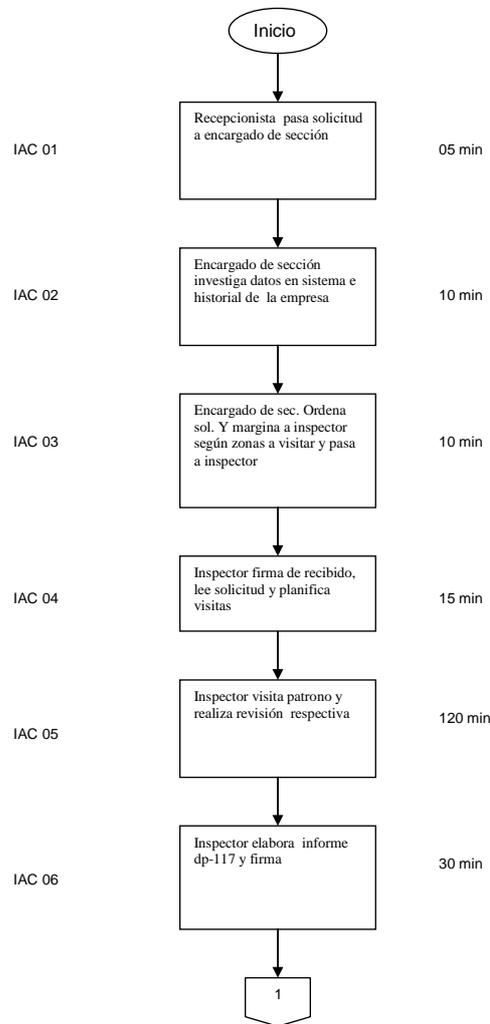
4.3.1.2. Investigación de afiliaciones corrientes

Se propone que este proceso sea más rápido y eficiente, ya que se contará con nuevo personal, el cual recibirá y despachará las solicitudes más rápidamente. Además se contará con un encargado de sección, quien sustituirá al jefe de la división, quien demora el proceso, a su vez planificará las visitas por zona y utilizará un vehículo como medio de transporte para los inspectores, quienes saldrán todos juntos y regresarán igual, evitando asaltos y demoras inesperadas.

A continuación se presenta la propuesta mejorada de los diagramas de relación, del proceso de investigación de afiliaciones corrientes, de la división de inspección:

Figura 16. Diagramas de relación del proceso de investigación de afiliaciones corrientes

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	I	CODIGO	IAC
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISION	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE INVESTIGACION DE AFILIACIONES CORRIENTES			

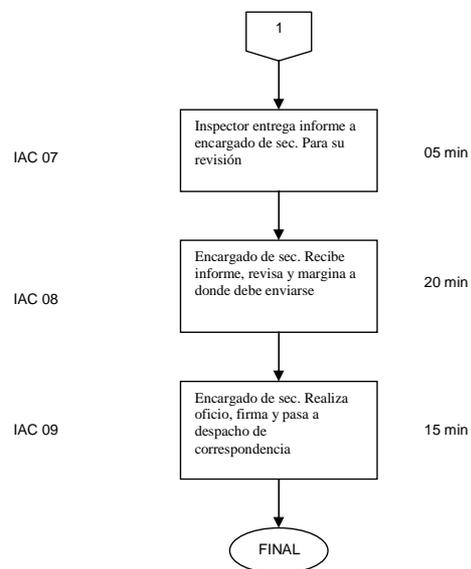




**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	I	CODIGO	IAC
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División

PROCESO DE INVESTIGACION DE AFILIACIONES CORRIENTES



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

4.3.2. Sección II

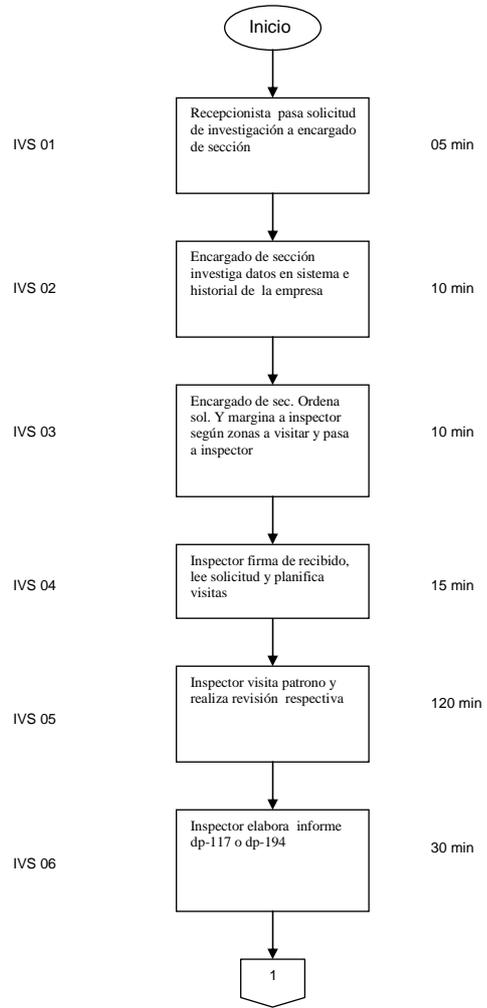
4.3.2.1. Atención se solicitudes de invalidez, vejez y sobrevivencia

Actualmente este proceso es muy lento, ya que se pierde mucho tiempo con la secretaria y con el jefe, agregando que los inspectores se toman alrededor de cuatro horas por caso, desde que investigan la empresa, realizan visita y regresan con informe para aprobación. En el proceso propuesto, el encargado de sección le entrega al inspector la solicitud de investigación con todos los datos requeridos, quien se dirigirá a la visita por medio de un vehículo del Instituto, el cual será solicitado por el encargado de sección al departamento de servicios y apoyo con planificación previa, haciendo que este proceso reduzca su tiempo de ejecución.

A continuación se presenta la propuesta mejorada de los diagramas de relación, del proceso de atención de solicitudes de invalidez, vejez y sobrevivencia, de la división de inspección:

Figura 17. Diagramas de relación del proceso de atención de solicitudes de invalidez, vejez y sobrevivencia

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	II	CODIGO	IVS
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE INVALIDEZ, VEJEZ Y SOBREVIVENCIA			



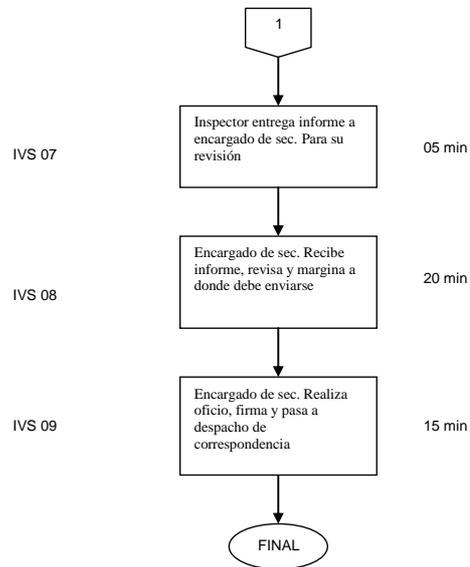


**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	II
RESPONSABLE	Inspector Encargado
REVISADO POR	Jefe de la División

CODIGO	IVS
FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
AUTORIZADO POR	Jefe de la División

**PROCESO DE ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE INVALIDEZ, VEJEZ
Y SOBREVIVENCIA**



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

4.3.3. Sección III

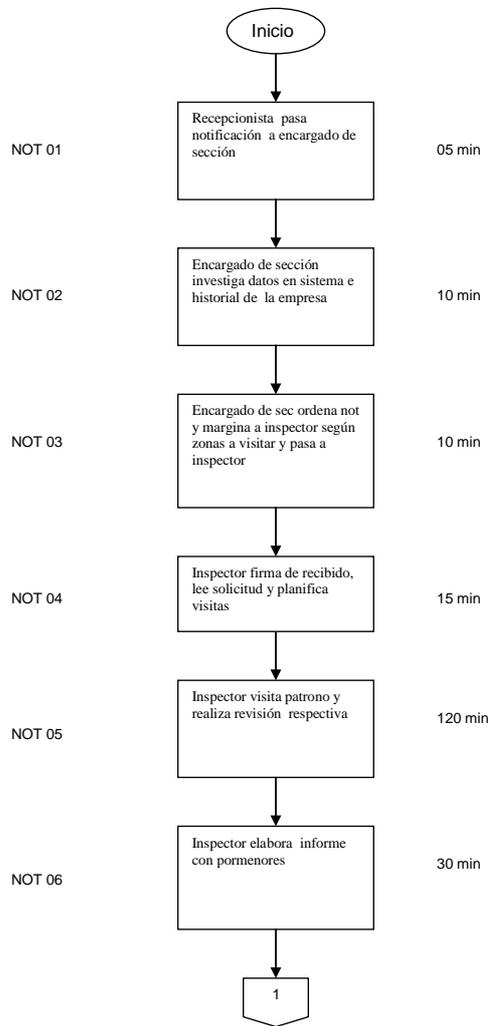
4.3.3.1. Notificaciones

En el proceso propuesto se optimizó tiempo, ya que con la planificación del encargado de sección, los inspectores realizan las visitas de notificaciones mas rápidas y con la información de las empresas necesaria, haciendo que este proceso sea mas rápido y eficiente.

A continuación se presenta la propuesta mejorada de los diagramas de relación, del proceso de notificaciones, de la división de inspección:

Figura 18. Diagramas de relación del proceso de notificaciones

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	III	CODIGO	NOT
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE NOTIFICACIONES			

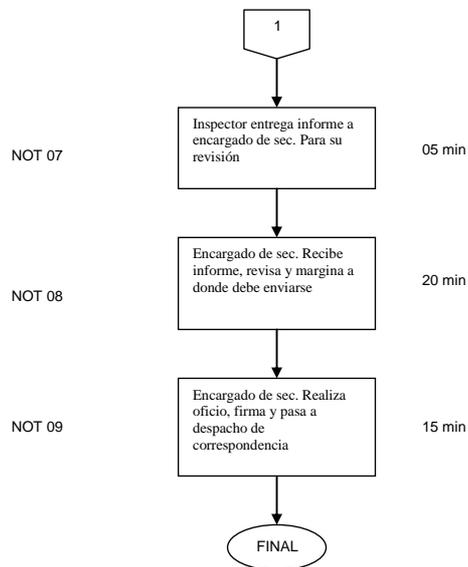




**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	III	CODIGO	NOT
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División

PROCESO DE NOTIFICACIONES



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

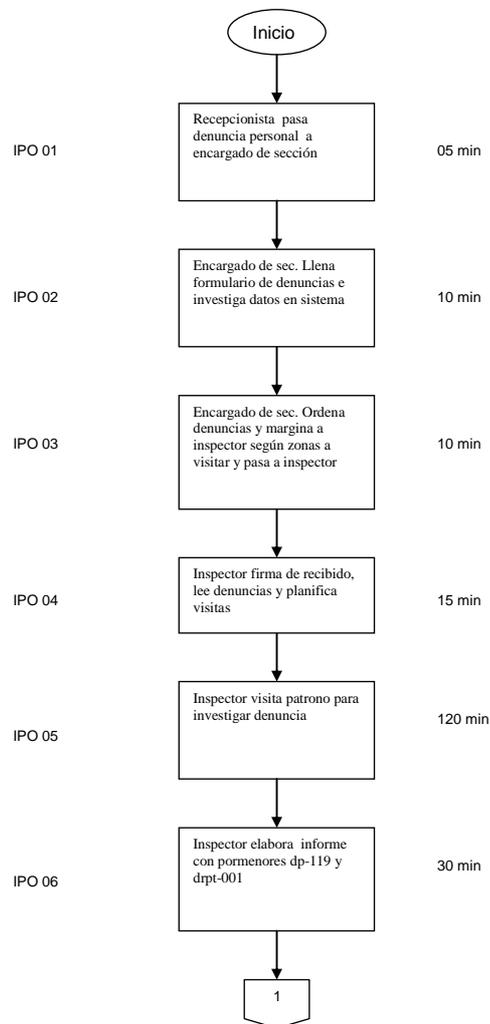
4.3.3.2. Inscripciones patronales de oficio

El proceso propuesto da inicio con la recepción de la denuncia personal, la cual es ahora más rápido por tener una persona encargada de la misma, luego pasa al encargado de sección, quien investiga los datos de la empresa en el sistema, luego pasa a inspector, quien realizará la visita en la mitad del tiempo que lo hacía antes, ya que este se transportaba en bus urbano y no planificaba sus visitas, pero ahora el encargado de sección velará porque los inspectores se transporten en un vehículo del Instituto y lleven toda la papelería en orden. Finaliza con el despacho del documento.

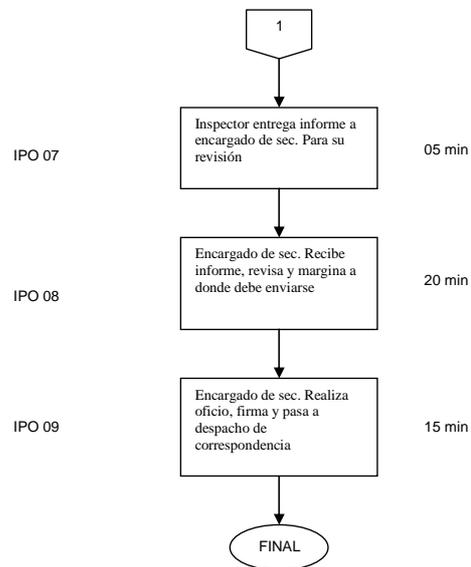
A continuación se presenta la propuesta mejorada de los diagramas de relación, del proceso de inscripciones patronales de oficio, de la división de inspección:

Figura 19. Diagramas de relación del proceso de inscripciones patronales de oficina

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	III	CODIGO	IPO
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REV ISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE INSCRIPCIONES PATRONALES DE OFICIO			



 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	III	CODIGO	IPO
RESPONSABLE	Inspector Encargado	FECHA REVISION	Enero 2,007
REV ISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE INSCRIPCIONES PATRONALES DE OFICIO			



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

4.3.4. Sección IV

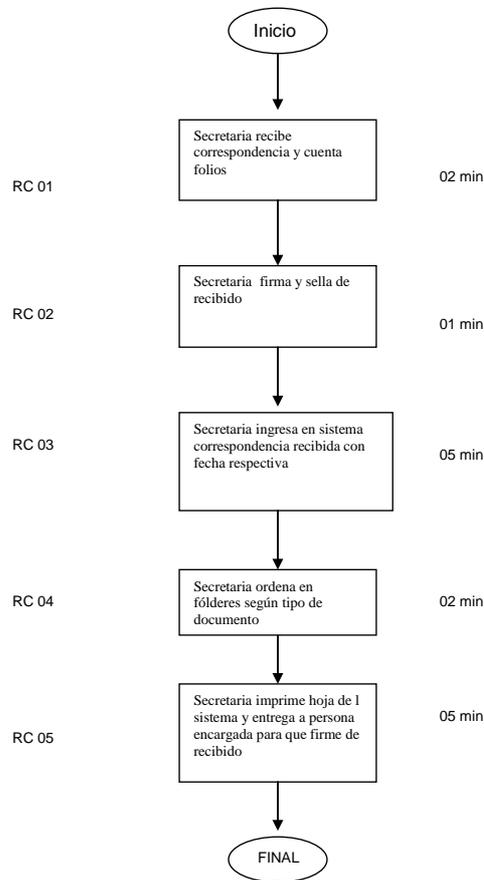
4.3.4.1. Recepción de correspondencia

Este proceso básicamente se mejoró con la propuesta de contratación de una secretaria destinada únicamente al manejo de dicho proceso, la cual en menos de la mitad del tiempo realizará el mismo, siendo más eficiente y ordenada con la correspondencia.

A continuación se presenta la propuesta mejorada de los diagramas de relación, del proceso de recepción de correspondencia, de la división de inspección:

Figura 20. Diagramas de relación del proceso de recepción de correspondencia

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	IV	CODIGO	RC
RESPONSABLE	Secretaria Encargada	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REV ISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE RECEPCION DE CORRESPONDENCIA			



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

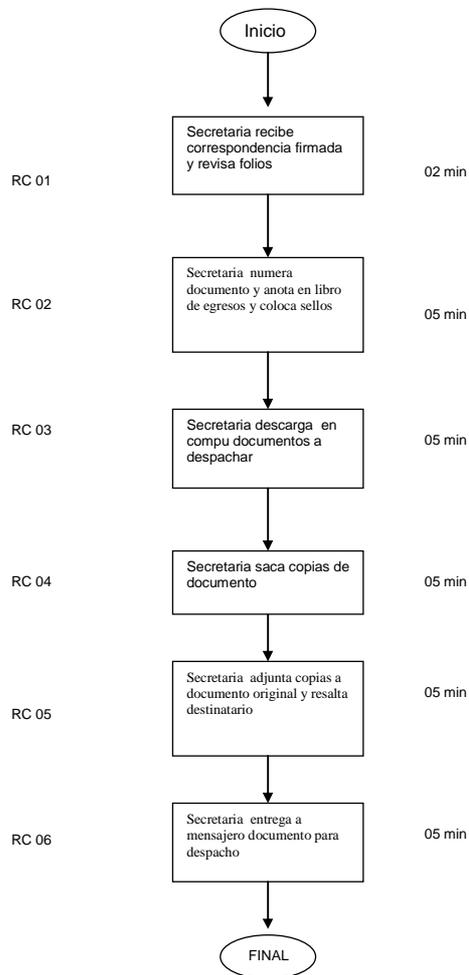
4.3.4.2. Despacho de correspondencia

Este proceso al igual que la recepción de correspondencia se realizará más rápido y eficiente por medio de la contratación de una secretaria encargada exclusivamente a dicho proceso, agilizando su salida y llevando un mejor orden.

A continuación se presenta la propuesta mejorada de los diagramas de relación, del proceso de despacho de correspondencia, de la división de inspección:

Figura 21. Diagramas de relación del proceso de despacho de correspondencia

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	IV	CODIGO	DC
RESPONSABLE	Secretaria Encargada	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REV ISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE DESPACHO DE CORRESPONDENCIA			



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

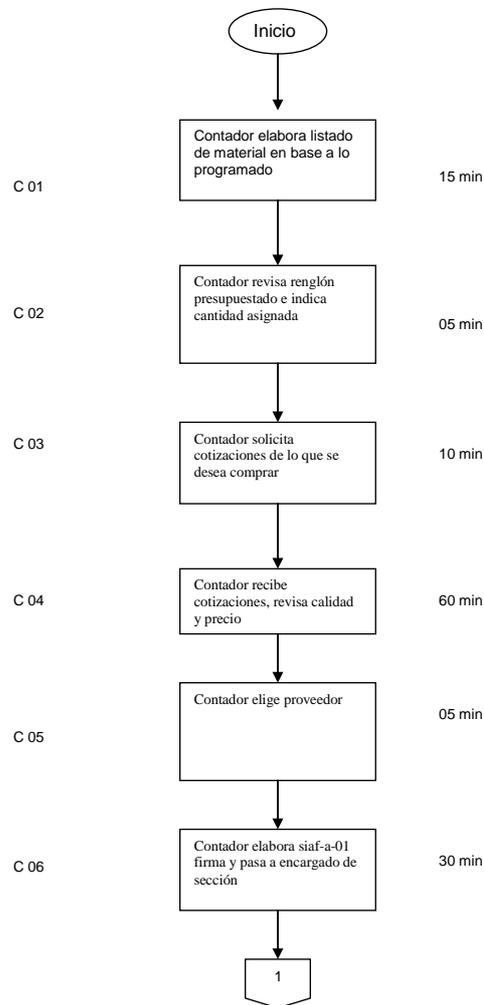
4.3.4.3. Compras

Se propone mejorar este proceso con la contratación de un contador, quien con sus conocimientos del manejo de cuentas, realizará más rápido y eficiente dicho proceso. Además se contratará una persona encargada de sección, quien delegará, supervisará y autorizará dichos procesos.

A continuación se presenta la propuesta mejorada de los diagramas de relación, del proceso de compras, de la división de inspección:

Figura 22. Diagramas de relación del proceso de compras

 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	IV	CODIGO	C
RESPONSABLE	Secretaria Encargada	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE COMPRAS			

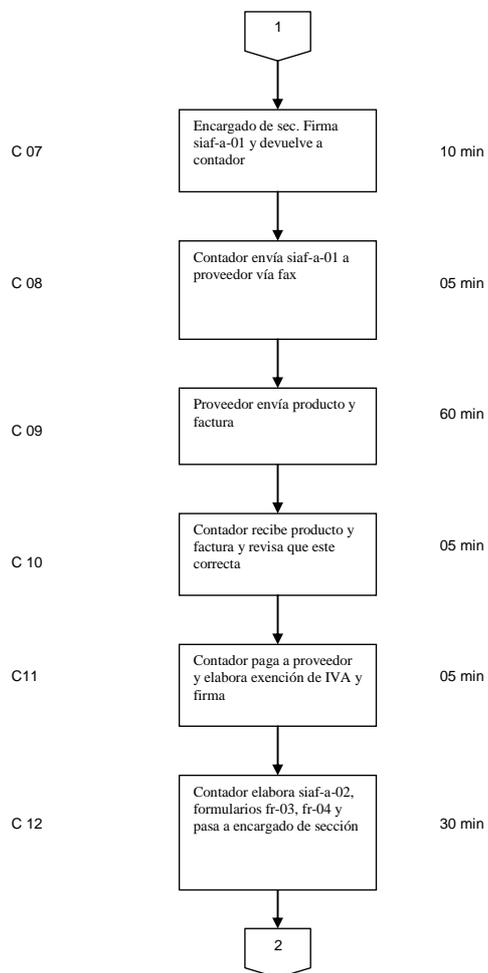




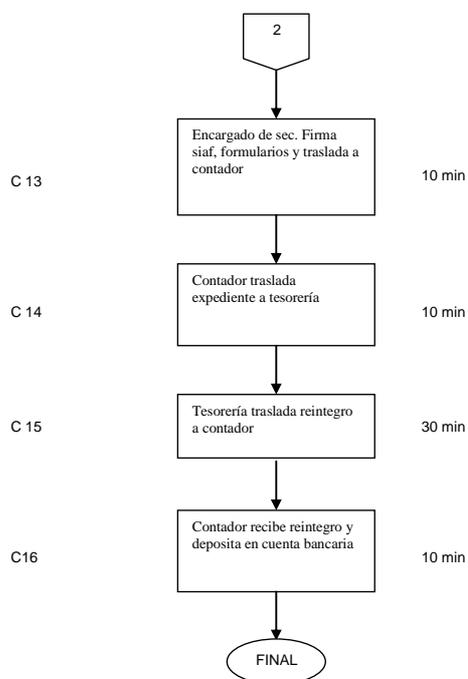
**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Ciudad de Guatemala**

SECCION	IV	CODIGO	C
RESPONSABLE	Secretaria Encargada	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REV ISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División

PROCESO DE COMPRAS



 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Ciudad de Guatemala			
SECCION	IV	CODIGO	C
RESPONSABLE	Secretaria Encargada	FECHA REVISIÓN	Enero 2,007
REVISADO POR	Jefe de la División	AUTORIZADO POR	Jefe de la División
PROCESO DE COMPRAS			



Fuente: observación, entrevistas y toma de tiempos del proceso

4.4. Competencias laborales necesarias para mejorar la eficiencia

En la división de inspección es muy importante implementar competencias laborales, ya que estas constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de las personas al puesto de trabajo que desempeñan. Con ello el jefe y encargados de secciones podrán implementar habilidades que estimulen la participación y compromiso de todos los trabajadores. Dentro de las competencias laborales necesarias para mejorar la eficiencia, se tomaron en cuenta para aplicarlas a la división de inspección del Instituto las siguientes:

- Motivación de personal
- Conducción de grupos de trabajo
- Liderazgo
- Comunicación eficaz

En este capítulo se realizó una serie de investigaciones acerca de los temas detallados, por medio de entrevistas no estructuradas con el personal, con el fin de comprender dichos conceptos y poder llevarlos a la práctica, haciendo de la división de inspección del Instituto un ente eficiente y comprometido con los patronos y afiliados para así, prestar un mejor servicio, a través de una división reestructurada y eficiente.

4.4.1. Motivación de personal

La motivación del personal dentro de la división de inspección del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, puede realizarse con base a los avances y logros de cada una de las secciones, nombrando la sección más eficiente por mes y reconociéndolos en público por medio del boletín mensual que se elabora en el Instituto.

4.4.2. Conducción de grupos de trabajo

Para que los grupos de trabajo dentro de cada sección de la división de inspección, sean eficientes, es necesaria la conducción adecuada de los mismos, por medio de una persona capacitada, la cual deberá trabajar por medio del cumplimiento de metas. Para ello esta persona encargada de sección, deberá implementar el uso de técnicas de conducción de grupos de trabajo, tales como la lluvia de ideas o mesa redonda, las cuales se basan en exponer problemas y proponer ideas para mejorarlos.

Cada empleado dentro de la división de inspección, tiene especiales características e ideas importantes para aportar, por lo que el manejo de cada grupo de trabajo resulta una compleja tarea para cada encargado de sección, quien ha de ser el responsable de la conducción del grupo, el cual no se logrará sin una integración grupal, la cual puede darse por medio de técnicas o dinámicas grupales.

4.4.3. Liderazgo

La implementación del liderazgo dentro de la división de inspección es muy importante, ya que únicamente se cuenta con un jefe de división, el cual no participa de la mayoría de las actividades dentro de la misma, por encontrarse recargado de trabajo, es por ello que en la reestructuración se proponen personas encargadas de cada sección, las cuales deberán dirigir, orientar y exhortar a su grupo de trabajo al cumplimiento y logro de metas de cada sección.

Contando con este apoyo, el jefe de la división podrá dirigir a cada uno de los encargados de sección, con los cuales podrá reunirse semanalmente para platicar sobre puntos importantes y así ver el avance de cada grupo de trabajo, orientándolos en inquietudes y dudas, y así fomentar la responsabilidad, el espíritu de equipo y el desarrollo personal dentro de la división de inspección, siendo un líder e invitando a los encargados de sección ha serlo ellos también, haciendo uso de las siguientes habilidades:

4.4.4. Comunicación eficaz

Un ambiente laboral grato en la división de inspección, esta determinado en gran medida por la buena comunicación que se establezca entre los empleados, la cual debe ser fluida, sin temor a expresar dudas y problemáticas. Es por ello que se propone dentro de la división de inspección, la comunicación eficaz, la cual será expresada libremente por todos los empleados de la misma, a la persona indicada, sin temor a no ser escuchado y con la satisfacción de resolver dudas y eficientar los procesos de trabajo, esta puede darse en alguna reunión semanal de no mas de 30 minutos, en la cual se encontraran presentes los encargados de sección con su respectivo equipo.

Se logrará una comunicación verdadera dentro de la división, si los encargados de cada sección, se interesan en el lenguaje de los empleados, de tal forma que esta se puede expresar libre y sinceramente, y que se escuchen atentamente y observen con conciencia y que sean capaces de ponerse en el lugar del otro. Solo entonces se estarán estableciendo las bases de una buena comunicación dentro de la división de inspección.

5. COSTOS DE REESTRUCTURACIÓN

Los costos de reestructuración, son un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico. Dentro de la división de inspección el objetivo específico o general, es el de alcanzar la eficiencia en los procesos de la misma.

Los costos de modernización representan una porción del precio de adquisición de artículos, equipo o servicios, que ha sido diferida o que todavía no se ha aplicado a la realización de ingresos.

En toda reestructuración son necesarios e inevitables los costos de modernización, los cuales brindaran a la división de inspección del Instituto, equipo tecnológico, mobiliario y equipo, el cual beneficiara los procesos de los trabajadores, haciéndolos más rápidos y eficientes.

En el caso del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, estos costos, requieren un análisis previo por Gerencia y jura directiva, quienes deben autorizar su compra y brindar los fondos correspondientes a la división de inspección para que se efectúen las compras.

5.1. Costos de modernización

Entre los costos de modernización, se incluyen tanto los costos tecnológicos como los de mobiliario y equipo, los cuales son necesarios dentro de la división de inspección del Instituto para lograr un mejor rendimiento laboral.

5.1.1. Costos de equipo tecnológico:

Para aumentar la eficiencia de los trabajadores de la división de inspección, se sugiere la compra de equipo tecnológico adecuado, el cual agilizará los procesos de los empleados, brindará seguridad y un acceso más rápido y ordenado a la información que necesiten. Es por ello, que se cotizó el siguiente equipo, tomando en cuenta que en el Instituto, se maneja el contrato abierto, siendo éste la compra de equipo específico a empresas inscritas en el mismo

- a) **Computadora personal:** procesador pentium IV 3.6ghz o similar; memoria caché nivel 2:2 mb; bus frontal 800 mhz; memoria ram instalada 512 mb en un solo módulo de memoria, o similar; crecimiento de memoria ram a 2gb; slots disponibles para expansión de memoria una (1) unidad; floppy drive 1.44 mb 3.5"; disco duro 1 x 160 gb interno; monitor a color, área visible medida en diagonal 15 pulgadas, tipo de monitor de pantalla plana tecnología lcd monitor de la misma marca del fabricante del cpu ofertado.

- b) **Unidad de poder interrumpido (UPS):** con regulador de voltaje incorporado; voltaje de alimentación 120v ac; frecuencia 50/60 hz; capacidad de carga (va) 700 a 750; voltaje nominal de salida 120v ac; cantidad de tomacorrientes con protección de batería 3 unidades tipo nema 5-15r, tiempo de respaldo a plena carga 7 minutos mínimo; regulación de voltaje automática manteniendo una salida nominal de 120 vac sin utilizar la batería, en condiciones de voltaje de entrada bajo de 80

vac y alto de 140 vac, indicadores visuales de funcionamiento de operación normal.

c) Impresora: tecnología láser, monocromática; velocidad de impresión de 20 páginas por minuto, tiempo de impresión para la primera página 9.5 segundos máximo, memoria instalada 16mb, resolución 300*300 dpi 600*600 dpi, volumen mensual de impresión 10,000 páginas , 1 bandeja de papel, capacidad de bandeja 150 páginas (70-75 grms bond) con capacidad de impresión de sobres, tipo de papel aceptado: papel estándar, transparencias, sobres, etiquetas; puertos de conexión 1 usb y 1 centronics bidireccional paralelo, compatibilidad con sistemas operativos microsoft windows 2000/ professional /server/ advanced server/ microsoft windows xp 2000 y linux.

Según cotizaciones realizadas a proveedores que se encuentran en contrato abierto del Instituto, se proponen los siguientes costos a incurrir para la mejora de la división.

A continuación se presenta una tabla con los costos tecnológicos:

Tabla II. Costos tecnológicos

Descripción	Cantidad	Precio unitario con IVA	IVA	Precio unitario sin IVA	Total a pagar
Computadoras	19	Q9,008.00	Q965.14	Q8,042.86	Q.152,814.34
Impresoras	19	Q2,686.00	Q287.79	Q2,398.21	Q. 45,565.99
Unidad de poder interrumpido (ups)	19	Q350.00	Q.37.50	Q.312.50	Q. 5,937.50
Total					Q.204,317.83

Fuente: contrato abierto del Instituto / 2006, cambio
Tipo de cambio = \$7.60

Como se puede observar en la tabla de los costos tecnológicos, se propone la implementación de equipo de cómputo nuevo para todo el personal, ya que el Instituto quiere modernizarse y aprovechando la reestructuración de la división de inspección, la cual se ve en la necesidad de adquirir equipo tecnológico moderno y actualizado que sirva para eficientar los procesos de la misma.

Se procedió a cotizar en las empresas que se encuentran inscritas en contrato abierto, esto significa que se invita a varias empresas a licitar en cierta fecha por la subGerencia administrativa y el departamento de abastecimientos, en la cual declaran una o varias empresas, las cuales estarán inscritas en contrato abierto y será a las únicas que el Instituto tome en cuenta para realizar compras específicas.

De allí se tomaron los costos descritos en la tabla mencionada anteriormente, los cuales se evaluaron tomando en cuenta el equipo más

moderno y necesario para la división de inspección y también los costos, los cuales fueron los más bajos del listado de empresas inscritas en contrato abierto.

Con la adquisición de este nuevo equipo, todo el personal de la división de inspección contará con computadoras, impresoras y unidades de poder interrumpido, los cuales protegen el mismo, y no habrá excusa alguna para que los procesos se vean afectados por demoras causadas por la falta del equipo. Además el personal será motivado, ya que cada uno contará con el equipo apropiado para realizar su trabajo eficiente y puntual.

5.1.2. Costos de equipo de oficina

Es muy importante también, contar con mobiliario o equipo de oficina adecuado para el nuevo equipo tecnológico que se utilizará dentro de la división, agregando que con éste, la división estará más ordenada y por consiguiente más limpia y contará con un personal más motivado para desempeñar sus labores diarias.

- a) Escritorio tipo euro: escritorio secretarial con estructura de metal y tablero de fórmica, con un pedestal de 2 gavetas lapiceras y 1 para archivo, con medidas de 1.20x0.75 metros.

- b) Archivos de 4 gavetas: archivos de color negro con el fin que convine con el equipo ya existente dentro del departamento, de 1.32 metros de alto x0.46 metros de ancho x 0.71 metros de fondo con sistema de seguridad frontal, fosfatizantes en la limpieza del mobiliario.

c) Archivos robot: archivo con 3 gavetas, 1 de archivo y 2 normales, fosfatizantes en la limpieza del mobiliario, con 5 rodos dobles para una mejor estabilidad y sistema de seguridad central en color negro.

d) Sillas secretariales: sillas tipo secretariales con estructura metálica y asiento de tela muy confortable

A continuación se presenta una tabla con los costos de oficina:

Tabla III. Costos de oficina

Descripción	Cantidad	Precio unitario con IVA	IVA	Precio unitario sin IVA	Total a pagar
Escritorios tipo euro	7	Q1,000.00	Q107.14	Q892.86	Q. 6,250.02
Sillas secretariales	7	Q850.00	Q91.07	Q758.93	Q. 5,312.51
Archivos de 4 gavetas	7	Q1,200.00	Q128.57	Q1,071.43	Q. 7,500.01
Archivo robot	7	Q700.00	Q75.00	Q625.00	Q.4,375.00
Total					Q.23,437.54

Fuente: cotizaciones realizadas en distintas empresas
 Tipo de cambio = \$7.60

Según tabla anterior, se propone la compra de equipo de oficina para las siete contrataciones nuevas que se realizarán dentro de la división de inspección, siendo estas cuatro plazas de encargados de sección, una secretaria para la recepción de correspondencia, una secretaria para el despacho de correspondencia y un contador para el proceso de compras de la división. Los demás empleados cuentan con equipo de oficina adecuada para seguir trabajando con la misma y no incurrir en gastos innecesarios.

5.2. Costos de mano de obra

Para darle un mejor funcionamiento a la división de inspección del Instituto, es necesaria la contratación de personal capacitado que llenen los perfiles establecidos por el Instituto

Los contratos pueden ser bajo el renglón 029, los cuales se realizan a personas individuales ya sean por servicios técnicos o profesionales inscritas en la SAT, facturarán y entregaran un informe mensual de sus actividades y avances a la división, para así analizar su eficiencia

Dentro de los contratos que se proponen están:

- Cuatro encargados de sección: Quienes se encargarán de delegar, supervisar y autorizar a los inspectores de las diferentes secciones. Deben tener como mínimo, aprobado el octavo semestre de ingeniería industrial o administración de empresas, tener conocimiento de manejo de personal y tres años de experiencia mínima.

- Dos secretarias: Las cuales se encargarán de la recepción y despacho de correspondencia. Deben tener su título que las acredita como secretarias y tres años de experiencia mínima en el puesto.
- Un Contador: Quien se encargará del manejo de las compras de la división de inspección. Debe tener experiencia en el puesto, mínima de tres años y estar acostumbrado a trabajar bajo presión

A continuación se presenta una tabla con los costos de mano de obra:

Tabla IV. Costos de mano de obra

Descripción	Cantidad	Salario	Total a pagar
Pago de encargado de sección	4	Q.5,000.00	Q.20,000.00
Pago de secretarias	2	Q.2,000.00	Q. 4,000.00
Pago de contador	1	Q.2,000.00	Q. 2,000.00
Total			Q.26,000.00

Fuente: departamento de rrhh del Instituto
 Tipo de cambio = \$7.60

Con la contratación del personal mencionado en la tabla anterior, la división de inspección contará con el recurso humano para optimizar sus procesos, haciéndolos más eficientes y rápidos, logrando así satisfacer las necesidades del Instituto, en cuanto a contar con una división más ordenada, la cual pueda cumplir con las prescripciones de la ley y sus reglamentos, vigilando que patronos y afiliados cumplan con sus obligaciones y así el Instituto de un mejor servicio a todos los afiliados.

6. PROPUESTA DE CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y BUEN MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS

El medio ambiente es el conjunto de elementos abióticos (energía solar, suelo, agua y aire) y bióticos (organismos vivos) que integran la delgada capa de la tierra llamada biosfera, sustento y hogar de los seres vivos.

El medio ambiente es todo aquello que nos rodea y que debemos cuidar para mantener limpia nuestra ciudad, trabajo, hogar, etc., en fin todo en donde podamos estar, por esto se ha realizado la siguiente investigación acerca del medio ambiente y buen manejo de desechos sólidos, involucrando a todos los trabajadores de la división de inspección del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para que conozcan sobre el tema y puedan conservar el medio ambiente, manejando adecuadamente los desechos sólidos dentro de la división y así conservar un ambiente laboral adecuado, limpio y libre de enfermedades.

Los desechos sólidos son desperdicios o sobrantes de las actividades humanas. Se clasifica por su origen, en orgánicos e inorgánicos.

Estos atraen ratas, insectos, moscas y otros animales que transmiten enfermedades; contaminan el aire al desprender químicos tóxicos (bióxido de carbono y otros), polvos y olores de la basura durante su putrefacción.

La basura es causa de muchas enfermedades, porque en ella se multiplican microbios. Debe manejarse con cuidado y depositarse en lugares

adecuados, para evitar los olores y el aspecto desagradable; con ello contribuimos a evitar la contaminación ambiental.

Una propuesta de conservación del medio ambiente y buen manejo de desechos sólidos dentro de la división de inspección, es el planteamiento de una serie de recomendaciones y consejos destinados a corregir los comportamientos inadecuados y concienciar sobre la importancia del reciclado y el aprovechamiento de recursos.

6.1. Definición

Dentro de la reestructuración de la división de inspección del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se propone fomentar dentro de la división de inspección la conservación del medio ambiente por medio de un mejor manejo de desechos sólidos, siendo estos los materiales biodegradables, papel y plástico,

Así también, concienciar a todos los empleados de la división a conservar el medio ambiente involucrándolos en el proyecto, fomentándoles el cumplimiento de las leyes ambientales y motivándolos a conservar áreas de trabajo más limpias.

6.2. Estudios realizados

Dentro de los estudios que se realizaron para la propuesta de la conservación del medio ambiente y del buen manejo de desechos sólidos dentro de la división de inspección del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social están:

1. Observación del ambiente de la división de inspección

La observación del ambiente de trabajo de la división se llevo a cabo por medio de visitas que se realizaron al mismo con diferentes objetivos, como lo fueron las reuniones con el personal y visitas repentinas.

El resultado de la observación del ambiente laboral fue el de conocer la situación que se vive dentro de la división y las relaciones que se presentan entre los integrantes de la dependencia, la cual carece de orden y limpieza, y por lo tanto un mal manejo de desechos sólidos.

2. Indagación del tema del medio ambiente

Dicha indagación pudo realizarse en las entrevistas realizadas al personal que conforma la división para preguntar su opinión sobre el tema del medio ambiente y buen manejo de desechos sólidos.

El resultado obtenido de la indagación fue el de conocer la falta de interés al medio ambiente y a los desechos sólidos que maneja la división de inspección, debido que los trabajadores están desinformados del tema.

3. Entrevistas con el personal referentes al orden y limpieza del Instituto

Las entrevistas que se realizaron con el personal de la división se basaron en plantear preguntas verbalmente como:

Pregunta 1

¿Considera que el entorno de trabajo y condiciones poco higiénicas y seguras ocasionan reducción de la eficiencia y una pérdida de la productividad de cada trabajador?

Pregunta 2

¿Considera que la división de inspección conserva el medio ambiente y el buen manejo de desechos sólidos?

Pregunta 3

¿Le interesaría una propuesta de conservación de medio ambiente y buen manejo de desechos sólidos para llevar a cabo en la división de inspección?

Pregunta 4

¿Estaría dispuesto a colaborar con información para fortalecer la propuesta?

El resultado de las entrevistas fue el de conocer cómo consideran los trabajadores que se encuentra la división actualmente y la importancia que le dan a la misma

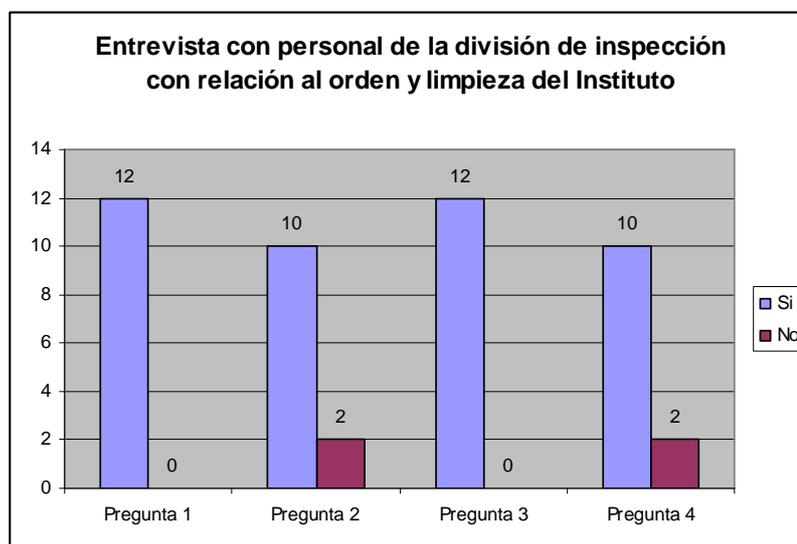
A continuación se presenta una tabla con el resultado de las entrevistas realizadas al personal de la división:

Tabla V. Resultados de entrevista con el personal de la división de inspección respecto al orden y limpieza del Instituto

Preguntas	Si	No
Pregunta 1	12/12	0/12
Pregunta 2	10/12	02/12
Pregunta 3	12/12	0/12
Pregunta 4	10/12	02/12

Fuente: Entrevistas realizadas al personal de la división de inspección.

A continuación se presenta una grafica estadística del resultado de las entrevistas realizadas al personal de la división de inspección con relación al orden y limpieza del Instituto:



Fuente: Entrevistas realizadas al personal de la división de inspección.

4. Realización de listado de consideraciones a tomarse en cuenta para el orden y limpieza de la división

Las consideraciones a tomarse en cuenta para el orden y limpieza de la división, se lograron plantear, al conocer la opinión de los trabajadores sobre el tema, los cuales se mostraron muy interesados, brindando información por medio de investigaciones y vivencias.

El resultado obtenido es la aportación de algunas consideraciones para mantener orden y limpieza dentro de la división de inspección.

5. . Investigación de conceptos relacionados con educación ambiental

La realización de investigaciones sobre la conservación del medio ambiente se efectuó realizando indagaciones en internet así como en libros de texto.

El resultado obtenido ha sido el de relacionar la información con el rendimiento en la oficina y la aportación del personal hacia el medio ambiente.

6. Propuesta de conservación del medio ambiente y buen manejo de desechos sólidos por medio de decálogo

La realización de decálogo se logró por medio de los estudios realizados anteriormente y por la colaboración de la división de

inspección en cuanto al aporte de ideas y mención de punto de vista de problemática que puede existir.

El resultado fue el planteo de 10 normas a tomarse en cuenta en la higiene laboral y buen manejo de desechos sólidos dentro de la división, las cuales estarán a la vista de todos los empleados por medio de un cartel grafico.

1. Coloque basura en su lugar
2. Utilizar adecuadamente los recipientes de basura, utilizando uno para papel, uno para material biodegradable y uno para basura no reciclable.
3. Coloque en lugares accesibles los depósitos de basura
4. Ingerir los alimentos en el área indicada para su efecto.
5. Depositar los residuos de alimentos en bolsas cerradas para su posterior desecho, esto evitará malos olores en el ambiente.
6. Mantener limpios y ordenados los servicios sanitarios.
7. Mantenga ordenada su área de trabajo

8. Utilice solo los objetos necesarios en su escritorio, evitando acumular demasiadas cosas en su área de trabajo.
9. Mantener despejadas las vías de acceso a los lugares de trabajo.
10. Mantener limpio y en buen estado su equipo de trabajo.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico de la situación actual de la división de inspección, define los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos de la misma. Éste servirá para la realización de cambios administrativos que llevarán al buen funcionamiento de la división y del Instituto.
2. Para el buen funcionamiento de la división de inspección se identificó información detallada de cada puesto.
3. Con el organigrama propuesto de la división de inspección se consolida la línea jerárquica, ya que se define a cada inspector, la sección a la que pertenece y el jefe superior inmediato o encargado de sección, al que se debe reportar, para consultar las dudas que se tenga respecto a las funciones asignadas.
4. Los diagramas de relación de los procesos estandariza la visualización gráfica, proporcionando una mejor comprensión de la secuencia de pasos que se deben seguir en la aplicación de los procedimientos administrativos.
5. Se propone la conservación del medio ambiente y buen manejo de desechos sólidos por medio de un decálogo para el personal de la división de inspección, tomando en cuenta los aspectos de orden, limpieza y seguridad.

RECOMENDACIONES

1. A la división de inspección del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se le sugiere utilizar el presente documento como referencia e inducción para que el personal realice los procesos de una forma estandarizada y ordenada.
2. Actualizar la información sobre los diagramas de relación de los procesos periódicamente, para conocer los cambios que se puedan presentar y realizar las mejoras respectivas.
3. Organizar reuniones mensuales para evaluar logros y avances en cada sección de la división de inspección.
4. Abastecer a la división de inspección con equipo de cómputo y de oficina, el cual servirá para agilizar los procesos de la misma.
5. Utilizar el decálogo propuesto en la división de inspección para la conservación del medio ambiente y el manejo de desechos sólidos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chruden, Herbert J. Administración de personal. Única Edición, Editorial Continental S.A. 1987.
2. Daniel Morris, Joel Brandon. Reingeniería. McGraw-Hill, 1995.
3. Dessler, Gary. Administración de personal. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericano, S.A. 1996.
4. García Pelayo, Ramón. Diccionario básico de la lengua española Larousse. Editorial Ultra S.A. 2000.
5. Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas. Octava Edición, McGraw-Hill. 1994.
6. Holahan, Charles J. Psicología Ambiental. Única edición, Editorial Limusa S.A, 2002.
7. Instituto Guatemalteco de Seguridad social. Acuerdos. Servicios de Apoyo, IGSS . 1980 al 2006.
8. Instituto Guatemalteco de Seguridad social. Folleto de inducción Servicios de Apoyo, IGSS . 2000.

9. Niebel, Freivalds. Ingeniería Industrial, Métodos, estándares y diseño Del trabajo. 11ª. Edición Alfaomega Grupo Editores S.A, 2001.

10. Thompson, Sticklan. Dirección y administración estratégica. 6ª. Edición McGraw Hill, México 1997. 323 pp.

ANEXO 1

Tabla XIV. Presidentes de Junta Directiva

FECHA	PRESIDENTES DE JUNTA DIRECTIVA
Diciembre de 1946	Lic. José Rolz Bennet
Abril de 1948	Lic. Julio Gómez Robles
Febrero de 1951	Lic. Alfonso Solórzano
Junio de 1951	Lic. Adalberto Aguilar Fuentes
Agosto de 1954	Br. Herminio Palomo Paiz
Marzo de 1958	Sr. Eduardo Arrivillaga Aguirre
Diciembre de 1959	Dr. Julio Benjamin Sultán
Abril de 1963	Dr. Mario Aguirre Godoy
Abril de 1965	Dr. Carlos Orellana Estrada
Julio de 1966	Lic. Antonio Colóm Argueta
Abril de 1968	Lic. Roberto Barillas Izaguirre
Febrero de 1969	Lic. Rolando Rodríguez Lewin
Abril de 1970	Lic. Adolfo González Rodas
Julio de 1970	Lic. Ernesto Arnoldo Berger Barrios
Agosto de 1974	Dr. José Rafael Kopp Sandoval
Enero de 1978	Stuardo Calvo Aparicio
Agosto de 1979	Dr. Max Wohlers Rivas
Septiembre de 1983	Prof. Otto René Solórzano Rodas
Febrero de 1986.	Dr. Juan Roberto Rodríguez Montoya
Agosto de 1986	Lic. Rocael García Álvarez
Febrero de 1987.	Dr. Pietro Eliú Marroquín Schwendener
Marzo de 1989	Dr. Héctor Antonio Aragón Quiñónez
Febrero de 1991	Lic. Rafael Salazar Farfán
Agosto de 1993	Dr. Otto Rolando Brolo Hernández
Febrero de 1996	Dr. Jorge Tulio Rodríguez
Septiembre de 1997	Ing. Victor Suárez Valdez
Enero de 2000	Lic. Juan Virgilio Alvarado Hernández
Diciembre de 2001	Dr. Carlos Wohlers Monroy
Junio de 2003	Dr. Jorge Alberto Pérez Marroquin
Febrero de 2004	Ing. Carlos Emilio Antonio Torrebiarte

Fuente: Biblioteca del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, oficinas centrales

TABLA XV. GERENTES DEL INSTITUO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL IGSS

FECHA	GERENTE
hasta el 17/02/1951	Lic. Oscar Barahona Streber
Del 17/02/1951 al 19/04/1951	Francisco Monasterio Rojas
Del 20/04/1951 al 29/06/1954	Lic. Alfonso solórzano
Del 30/06/1954 al 09/01/1956	Lic. Salvador A. Saravia
Del 10/01/1956 al 13/12/1956	Ing. Ricardo Barrios Peña
Del 14/12/1956 al 06/03/1958	Lic. Carlos Carrera Samayoa
Del 07/03/1958 al 17/03/1959	Lic. Roberto Ortíz y Ortíz
Del 18/03/1959 al 04/04/1960	Lic. Víctor Ramiro Flores Cobar
Del 05/04/1960 al 15/03/1963	Lic. Carlos González Siguí
Del 04/04/1963 al 07/04/1965	Dr. Ricardo Asturias Valenzuela
Del 08/04/1965 al 04/07/1966	Lic. Hernán Hurtado Aguilar
Del 05/07/1966 al 26/04/1967	Lic. José Luis Bocaletti Ortíz
Del 27/04/1967 al 01/01/1969	Dr. Ricardo Asturias Valenzuela
Del 12/03/1970 al 23/03/1970	Lic. José Luis de la Roca Santacruz
Del 10/07/1970 al 08/03/1973 y del 09/03/1973 al 03/07/1974	Ct. Francisco Monasterio Rojas
Del 04/07/1974 al 01/08/1976	Lic. Carlos Enrique Fagiani Torres
Del 02/08/1976 al 02/07/1978	José E. Matheu Palomo
Del 03/07/1978 al 15/07/1979	Dr. Oswaldo Daetz Caal
Del 16/07/1979 al 02/05/1982	Carlos E. Quevedo
Del 03/05/1982 al 15/08/1983	Lic. Juan Francisco Reyes López
Del 16/08/1983 al 10/02/1986	Juan Eduardo Sánchez García
Del 11/02/1986 al 08/08/1986	Dr. Julio Francisco Penados del Barrio
Del 01/11/1988 al 03/02/1991	Dr. Celso David Cerezo Mulet
Del 04/02/1991 al 05/02/1991	Dr. Pablo Torselli Sánchez
Del 05/02/1991 al 10/09/1993	Lic. Juan Virgilio Alvarado Hernández
Del 11/09/1993 al 12/03/1995	Lic. José Ernesto Pinto Calderón
Del 13/03/1995 al 18/02/1996	Dr. Luis Domingo Gálvez Duque
Del 19/02/1996 al 20/05/1997	Lic. Armando Melgar Retolaza
Del 21/05/1997 al 01/01/1998	Enrique Alejos Close
Del 19/01/2000 al 24/07/2000	Dr. Eusebio del Cid Peralta
Del 24/07/2000 al 08/08/2001	Lic. Juan Enrique Urrutia Ipiña
Del 09/08/2001 al 07/12/2001	Ing. Eduardo José Escobar Vallecillos
Del 10/12/2001 al 12/07/2002	Lic. Mario Leonel Montenegro Pineda
Del 15/07/2002 al 25/03/2003	Lic. Cesar Augusto Sandoval Morales
Del 26/03/2003 al 12/06/2003	Licda. Blanca Odilia Alfaro Guerra de Nájera
Del 13/06/2003 al 17/06/2003	Licda. María Regina del Rosario Jiménez Calderón
Del 18/06/2003 al 20/11/2003	Dr. José Abelino del Busto Maza
Del 09/12/2003 al 07/12/2004	Lic. Carlos Raúl Sosa Aldana
Del 10/10/2005 a la fecha	Lic. Alfredo Rolando del Cid Pinillos

Fuente: Biblioteca del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, oficinas centrales

ANEXO 2

Tabla XVI. Ficha de Control Actual llevada por la Jefatura de la división de inspección

Descripción	Cantidad
Expedientes Analizados Anuales	
Expedientes Evacuados Anuales	
Expedientes Pendientes Anuales	

Fuente: Documentos archivados por la jefatura de la división

ANEXO 3

Tabla XVII .Formato de informe mensual de actividades realizadas por la división

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD POR MES
Inscripciones	
Informes varios	
Anulaciones de notas de cargo	
Incobrabilidad	
Suspensiones patronales	
Reanudaciones patronales	
Cancelaciones patronales	
Anulaciones patronales	
Revisiones de planillas	
Revisiones de contabilidad	
Impugnaciones	
Cambios patronales	
Cambios de dirección	
Casos especiales	
Afiliaciones corrientes	
Afiliaciones por IVS	
Registro mercantil	
Afiliados enf. Catastróficas	
No afiliados enf. catastróficas	
No afiliados	
Rectificación inscripciones	
Notificaciones	
Total de actividades	

Fuente: Informe mensual de la división de inspección entregado a la subgerencia administrativa

ANEXO 6

Tabla XXV . Formulario FR03

REINTEGRO DE FONDO ROTATIVO FORMA FR-03-							HOJA No. _DE _		
CUADRO DE RESUMEN DEL									
IMPUTACIÓN PRESUPUESTARIA						DESCRIPCIÓN DEL RENGLÓN DE GASTO	Monto s/IVA		
Prg	Spr	Pry	Act/O	Reng	Ubi.Geo				
						TOTAL			
F) ENCARGADO DEL FONDO ROTATIVO INTERNO <hr style="width: 80%; margin: auto;"/>						F) RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA <hr style="width: 80%; margin: auto;"/>		F) AUTORIDAD SUPERIOR RESPONSABLE DEL FONDO ROTATIVO INTERNO <hr style="width: 80%; margin: auto;"/>	

Fuente: Documentos normados para uso exclusivo del Instituto en el Departamento de Tesorería

