



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

**ESTUDIO PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE UTILIZAR
OUTSOURCING, EN EL DEPARTAMENTO DE LIMPIEZA DEL
HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS.**

Luis Fernando Chacón Cordón

Asesorado por el Ing. Víctor Eduardo Izquierdo Palacios

Guatemala, octubre de 2009.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTUDIO PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE UTILIZAR
OUTSOURCING, EN EL DEPARTAMENTO DE LIMPIEZA DEL
HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

LUIS FERNANDO CHACÓN CORDÓN

ASESORADO POR EL ING. VÍCTOR EDUARDO IZQUIERDO PALACIOS.

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. José Fernando Paredes Quiroa
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
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:

ESTUDIO PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE UTILIZAR OUTSOURCING, EN EL DEPARTAMENTO DE LIMPIEZA DEL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS,

tema que me fue asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 22 de abril de 2008.

Luis Fernando Chacón Córdón

AGRADECIMIENTOS A:

DIOS

El principio de la sabiduría es el temor a Dios, gracias por darme la sabiduría para concluir mis estudios.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y A LA FACULTAD DE INGENIERÍA

Por brindarme las herramientas necesarias para el desarrollo de esta profesión.

HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS

Especialmente al Departamento Mantenimiento, por darme la oportunidad de realizar mi Ejercicio Profesional Supervisado.

MI SUPERVISOR

Ing. Fernando Paredes, por brindarme parte de su tiempo para la realización de este trabajo.

MI ASESOR

Ing. Víctor Izquierdo, por su apoyo de gran importancia durante la realización de este proyecto.

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS** Por darme mi vida y las personas que amo para compartir con ellos y la oportunidad de concluir mis estudios universitarios.
- MIS PADRES** Guillermo Chacón, Rosario Cordón, porque sin el apoyo brindado durante estos años, este sueño que hoy se cumple no hubiese podido realizarse.
- HERMANOS** Marlon Guillermo y Jorge Guillermo, gracias por su cariño y consejos.
- MI ESPOSA E HIJO** Carin Baten y Luis Fernando Chacón, por su amor y apoyo incondicional.
- MIS ABUELOS** Olivia Chacón, Ismael Cordón +, Manuel Chacón +, Carlota Ovalle +, por enseñarme valores.
- MIS AMIGOS** Selvin, Miguel, Welder, Rudy, Leticia, Erick, Aldo, Jose Maria, Marco Antonio, y todos con los que compartí momentos agradables, gracias.
- MIS FAMILIARES** A todos los que me ayudaron a seguir adelante, gracias.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Datos generales de la institución	1
1.1.2 Reseña histórica	2
1.1.3 Servicios que presta	6
1.1.4 Misión	7
1.1.5 Visión	7
1.2 Estructura organizacional	7
1.2.3 Organigrama del Hospital San Juan de Dios	8
1.2.4 Organigrama de la Gerencia de Mantenimiento y Departamento de limpieza	8
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 Recurso humano	11
2.1.1 Liderazgo en el recurso humano	12
2.1.2 Necesidad de la administración de los recursos humanos	14
2.1.3 Principales problemas en materia de empleados	17
2.1.4 Técnicas en la administración del recurso humano	21
2.2 Reclutamiento de personal	23
2.2.1 Fuentes de abastecimiento de colaboradores	24
2.2.2 Medios de reclutamiento	24
2.2.3 Políticas de reclutamiento y selección de personal	25

2.2.4 Fases del proceso de reclutamiento	26
2.3 Selección de personal	27
2.3.1 Concepto	27
2.3.2 Etapas del proceso de selección	28
2.3.3 Contratación de personal	28
2.3.4 Asignación del nuevo empleado	29
2.4 Procedimientos de registro y control	30
2.5 Capacitación y desarrollo	32
2.5.1 Plan de capacitación	33
2.5.2 Remuneraciones	34
2.5.3 Proceso de evaluación del recurso humano	35
2.6 Outsourcing	36
2.6.1 ¿Qué es Outsourcing?	37
2.6.2 Modalidades de Outsourcing	37
	39
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN	
3.1 Análisis de la situación actual	39
3.1.1 Descripción de la situación actual	39
3.1.2 Problemática	42
3.2 Estudio de satisfacción del personal del departamento de limpieza	44
3.2.1 Determinación de la población	44
3.2.2 Determinación de la muestra probabilística	45
3.2.3 Formato de encuesta	47
3.2.4 Tabulación de resultados	47
3.2.5 Resultados del estudio	56
3.3 Análisis FODA	58
3.4 Diagnóstico empleando Diagrama Causa-Efecto	61
3.5 Propuesta y justificación del proyecto	63

4. FACTIBILIDAD DE UTILIZAR OUTSOURCING EN EL DEPARTAMENTO DE LIMPIEZA	65
4.1 Estudio personal propio versus Outsourcing	65
4.1.1 Puestos que se pueden subcontratar	65
4.1.2 Cómo se realiza la limpieza	66
4.1.3 Representación anual de sueldos para realizar la limpieza	72
4.1.4 Costo anual de insumos para realizar la limpieza	73
4.1.4 Costo total anual de realizar la limpieza	75
4.2 Estudio de oferta	76
4.3 Contratación	79
4.4 Estrategias para implementar Outsourcing	80
4.5 Establecer políticas	81
4.6 Resultados del estudio de factibilidad	83
5. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES, CAPACITACIÓN Y SISTEMA DE SUGERENCIAS	85
5.1 Flujogramas de reclutamiento y selección por Outsourcing	
5.1.1 Flujograma del proceso de solicitud de pedido o servicio	85
5.1.2 Flujograma de proceso de subcontratación	85
5.2 Evaluación de proveedores de servicios	89
5.2.1 Evaluación a proveedores de servicios	89
5.3 Plan de capacitación	94
5.3.1 Temas de aplicación	94
5.3.2 Plan de capacitación para empleados	95
5.4 Sistema de sugerencias	115
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	125

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama del Hospital San Juan de Dios	08
2	Organigrama de la Gerencia de Mantenimiento	09
3	Organigrama del Departamento de Limpieza	10
4	Resultados de la encuesta pregunta 1 y 2	48
5	Resultados de la encuesta pregunta 3	49
6	Resultados de la encuesta pregunta 4	49
7	Resultados de la encuesta pregunta 5	50
8	Resultados de la encuesta pregunta 6	51
9	Resultados de la encuesta pregunta 7	51
10	Resultados de la encuesta pregunta 8	52
11	Resultados de la encuesta pregunta 9	53
12	Resultados de la encuesta pregunta 10	53
13	Resultados de la encuesta pregunta 11	54
14	Resultados de la encuesta pregunta 12	55
15	Resultados de la encuesta pregunta 13	55
16	Análisis del entorno a través del FODA	58
17	Diagrama Causa – Efecto	62
18	Estudio de métodos labores de limpieza	68
19	Flujograma a seguir de solicitud de pedido o servicio	86
20	Flujograma propuesto del proceso de subcontratación	87
21	Diagrama CETA	118

TABLAS

I	Datos generales de la institución	2
II	Servicios que presta	6
III	Número de empleados Servicios Generales	41
IV	Número de empleados Departamento de Limpieza	41
V	Determinación de la población Departamento de Limpieza	44
VI	Cálculo total de la muestra	47
VII	Tabulación de resultados pregunta 1 y 2	48
VIII	Tabulación de resultados pregunta 3	48
IX	Tabulación de resultados pregunta 4	49
X	Tabulación de resultados pregunta 5	50
XI	Tabulación de resultados pregunta 6	50
XII	Tabulación de resultados pregunta 7	51
XIII	Tabulación de resultados pregunta 8	52
XIV	Tabulación de resultados pregunta 9	52
XV	Tabulación de resultados pregunta 10	53
XVI	Tabulación de resultados pregunta 11	54
XVII	Tabulación de resultados pregunta 12	54
XVIII	Tabulación de resultados pregunta 13	55
XIX	Análisis FODA de factores internos	59
XX	Análisis FODA de factores externos	59
XXI	Análisis FODA de estrategias	60
XXII	Detalle de puestos Departamento de Limpieza	66
XXIII	Horario de turnos de limpieza	67
XXIV	Horario de turnos de limpieza nocturno	67
XXV	Área y servicios del Hospital San Juan de Dios	68
XXVI	Sueldos anuales de limpieza	72
XXVII	Insumos utilizados trimestralmente par limpieza del HGSDD	73
XXVIII	Costo anual de realizar la limpieza	75
XXVIX	Costo mensual de realizar la limpieza	75

XXX	Costo ofertado diario de realizar la limpieza por servicio	77
XXXI	Costo ofertado mensual de realizar la limpieza por servicio	78
XXXII	Comparación en costos personal propio versus Outsourcing por servicio	83
XXXIII	Comparación en costos personal propio versus Outsourcing en el hospital	83
XXXIV	Factores de la evaluación de proveedores	90
XXXV	Criterio para la evaluación de proveedores de servicios	91
XXXVI	Ejemplo de calificación de proveedores de servicios	93
XXXVII	Cuadro resumen de capacitaciones a realizar	95
XXXVIII	Prioridad necesidades de capacitación	97
XXXIX	Plan anual de capacitación	98
XL	Presupuesto, forma correcta de realizar la limpieza	99
XLI	Presupuesto, seguridad en el manejo de desechos sólidos.	100
XLII	Presupuesto, atención a pacientes y visitas.	101
XLIII	Presupuesto, pasos a seguir en la realización de la limpieza.	102
XLIV	Plan de capacitación	104
XLV	Presupuesto de la capacitación	105
XLVI	Actividades a realizarse	106
XLVII	Materiales por actividad	107
XLVIII	Responsables de las actividades	108
XLVIX	Actividades a realizarse fecha límite	110
XL	Elaboración del sistema de sugerencias CETA	117

GLOSARIO

ADJUDICACIÓN	Acción o efecto de conceder a uno la propiedad de algún bien, arrendamiento o servicio al mejor postor.
CAPACITACIÓN	Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.
DIAGRAMA	Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades dentro de un proceso.
ESTRATEGIA	Es un proceso regulable y un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
EXTERNALIZAR	Implica que la empresa externa, entra a formar parte de los activos de nuestra organización, naciendo entre ambas unos principios básicos de asociacionismo y mutua confianza.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.
FLUJOGRAMA	Representación gráfica que muestra la secuencia lógica en que se realizan las

actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución.

LICITACIÓN

La licitación es una invitación para proveedores distintos para proporcionar un bien o servicio al licitante (organización que realiza la solicitud).

OUTSOURCING

Consiste en contratar y delegar procesos de la empresa que no están ligados con la actividad o el giro principal de la organización, a un tercero. Entendiéndose esto a otra empresa externa que tenga experiencia en el ramo a contratar, permitiendo un mayor enfoque en su objetivo principal, reduciendo considerablemente los costos.

OUTSOURCER

Empresa externa que presta servicios.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

RECURSO HUMANO

Es la persona que mediante su esfuerzo mental y corporal, esta dotado de conocimiento y capacidad suficiente para descubrir, perfeccionar, innovar y evolucionar la técnica y la ciencia para el bien o mal de la institución.

RIGHT SOURCING

Este término se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que

se cede el servicio de Outsourcing. Como el Outsourcing incluye servicios muy diferentes, la elección óptima posiblemente supondría no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para la que fuera más efectiva.

STAFF

Utilizado para referirse al personal en plural.

**SELECCIÓN DE
PERSONAL**

Es un proceso técnico que permite elegir de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más idóneo, para un puesto o cargo determinado; a este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

SERVICIO

Es el resultado de entregar un producto intangible al usuario que permita satisfacer las necesidades para el cual fue adquirido.

LISTA DE ABREVIATURAS

HGSDD:	Hospital General San Juan de Dios.
SNTSG:	Sindicato de Trabajadores de Salud de Guatemala.
CETA:	Causa-Efecto con tarjetas añadidas.
MSPAS:	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
ISO:	Siglas en ingles International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización).
PYMES	Pequeña y mediana empresa.

RESUMEN

Los departamentos de mantenimiento de los servicios de salud son los responsables de conservar y mantener la infraestructura y el equipamiento en estado seguro y funcional para la atención oportuna a los pacientes.

Desde la perspectiva de mantenimiento, en un ambiente clínico-hospitalario converge una gran variedad trabajos que demandan soluciones técnicas que van desde situaciones relativamente sencillas y de índole artesanal hasta aquellas complejas que requieren conocimientos avanzados para comprender la alta tecnología de algunos equipos médicos e industriales.

Este trabajo pretende realizar un análisis de la situación del trabajador de mantenimiento y servicios generales dentro del Hospital General San Juan de Dios, para determinar el porque no se realiza un trabajo de limpieza adecuado y si es factible utilizar Outsourcing en el Departamento de Limpieza, así como un análisis para decidir que es más favorable desde el punto de vista económico y de mejora del servicio para la institución.

OBJETIVOS:

GENERAL:

Realizar un estudio para determinar la factibilidad de utilizar outsourcing en el Departamento de Limpieza del Hospital San Juan de Dios.

ESPECÍFICOS:

1. Conocer la situación actual de los trabajadores del Departamento de Limpieza.
2. Determinar las causas por las cuales no se realiza un buen servicio de limpieza.
3. Determinar si es factible utilizar empresas de Outsourcing en el Departamento de Limpieza.
4. Determinar si es rentable utilizar empresas de Outsourcing en el Departamento de Limpieza.
5. Determinar cuales son los principales obstáculos para implementar Outsourcing en el Departamento de Limpieza.
6. Proponer herramientas para minimizar los problemas que afectan la buena prestación del servicio de limpieza puesto que no se pueda implementar el Outsourcing.

INTRODUCCIÓN

El Hospital General San Juan de Dios es una institución que pertenece al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), fue construido en el año de 1981 en la 1ª. Avenida 10-50, zona 1 Guatemala, Centroamérica.

Cuenta con diferentes gerencias entre estas se encuentra la Gerencia de Mantenimiento y Servicios Generales que tiene a su cargo alrededor de 300 empleados.

También cuenta con el Departamento de Recursos Humanos que es el encargado del manejo del personal, pero la Gerencia de Mantenimiento y Servicios Generales es la encargada de coordinar las actividades de los trabajadores.

En los últimos años el Departamento de Mantenimiento se ha visto envuelto en la problemática de no realizar un trabajo de limpieza adecuado ya que se pueden observar situaciones molestas tales como derramamiento de sangre en los pasillos y servicios, baños sucios, pisos sucios entre otros.

Entre los factores que podemos mencionar como una de las causas principales es la falta de insumos y la influencia que el sindicato ejerce sobre los trabajadores.

El primer capítulo está estructurado con el propósito de brindar una panorámica más a fondo del proyecto a realizar, se presenta una breve descripción del Hospital San Juan de Dios, así como la estructura básica del hospital y sus departamentos.

En el segundo capítulo se presenta un marco teórico, que tiene como objeto dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de

conceptos, proposiciones y postulados, que permita obtener una visión completa del sistema teórico, sobre el conocimiento científico, que se tiene acerca de los recursos humanos.

EL capítulo tercero, se elaboró un análisis de la situación actual tanto del Hospital General San Juan de Dios como del Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales, a través de dos herramientas importantes del análisis (FODA e Ishikawa), que nos permitirán obtener datos y hechos significativos para descubrir las relaciones de un problema y proponer soluciones adecuadas.

En el capítulo cuarto, se elaboró un estudio que permitirá la toma de decisiones, cuyo objetivo fundamental es determinar la opción más conveniente desde el punto de vista económico y de calidad del servicio a partir de la situación observada y analizada en el capítulo anterior.

En el capítulo quinto, conociendo el resultado del estudio realizado en el capítulo anterior, queda a discreción del Departamento de Mantenimiento elegir la opción conveniente. Si se decide utilizar Outsourcing se propone seguir los pasos indicados en los flujogramas y realizar una evaluación del desempeño a proveedores de servicios que facilite la toma de decisiones futuras. Si se desea continuar con el sistema tradicional es importante implementar un plan de capacitación y un sistema de sugerencias que pueden ser observados en este capítulo.

1. ANTECEDENTES

En el presente capítulo se presenta una descripción del Hospital General San Juan de Dios, tales como datos generales, su historia, servicios que presta, su misión y visión; así como también se encuentra su estructura organizacional y la estructura organizacional del Departamento de Mantenimiento y Departamento de Limpieza.

1.1 Antecedentes

El Hospital San Juan de Dios cuenta con varios departamentos entre ellos se encuentra el Departamento de Mantenimiento, al cual se pretende enfocar el estudio a realizar.

1.1.1 Datos generales de la institución

Los datos generales del Hospital San Juan de Dios se detallan en la siguiente tabla:

Tabla I. Datos generales de la institución.

Nombre de la institución:	Hospital General San Juan de Dios
Actividad de institución:	Salud Pública.
Categoría de institución:	Hospitalaria.
Situada en:	Ciudad de Guatemala.
Dirección:	1ª. Avenida 10-50, zona 1, Guatemala.
Número de trabajadores:	Aproximadamente 3000 empleados.
Fundado:	1981, en sus actuales instalaciones.
Teléfono:	22530423 al 29

FUENTE: **Investigación propia.**

1.1.2 Reseña histórica

En 1630, procedentes de México arribaron a la muy noble y muy leal ciudad de Santiago de los Caballeros de Guatemala, hermanos hospitalarios de la orden San Juan de Dios, bajo la dirección del Padre Fray Carlos Cívico de la Cerda, así como otros religiosos, su objetivo fue el de presentar la solicitud de administrar el hospital de la ciudad.

A la solicitud se acompañó no sólo la promesa de asistir a enfermos y la atención del hospital, sino la de cumplir con lo dispuesto por el rey de España en 1632, de tratar con servicios médicos a los habitantes de América, como a españoles.

La devastación causada por los terremotos de Santa Marta en los años 1773 y 1774 en Santiago de los Caballeros, en el Valle de Panchoy la destruyó de su

sitial como capital, y su lugar fue cedido a la Nueva Guatemala de la Asunción, en el Valle de la Ermita.

El Hospital General San Juan de Dios fue puesto al servicio público en octubre de 1778, no se sabe con certeza el día que esto ocurrió, pero a través de su vida se ha celebrado el 24 de octubre, día de San Rafael Arcángel, patrono desde entonces, como fecha de aniversario.

Los primeros profesionales de la medicina en atender en la nueva capital fueron, Don Toribio Carvajal, cirujano y Don Mariano Rodríguez del Valle, este último llegó a ser sustituido por el doctor José Felipe Flores. También se puede mencionar a los doctores Manuel Vásquez de Molina, Joseph Antonio de Córdova, Juan Antonio Ruiz de Bustamante, Manuel de Merlo, Alonso de Carriola y Francisco Deplanquez.

Ya en el siglo XX y debido al terremoto del 4 de febrero de 1976, el hospital tuvo la necesidad de trasladar algunas de las áreas de atención médica al Parque de la Industria, en la zona 9 capitalina. Las atenciones trasladadas fueron: Emergencia, Ginecología y Obstetricia, Medicina, Pediatría y Traumatología, entre otras.

Fue en el año 1981 que se trasladó el hospital a las actuales instalaciones, en la zona 1. Con el paso de los años se ha ido mejorando las diferentes áreas, como la estructura física, que permite a los usuarios una mejor estadía. Ampliaciones y remozamientos incluyen: Maternidad, Consulta Externa de la Pediatría, Trasplantes, Traumatología Pediátrica, Cuidados Intensivos y Clínica del Adolescente.

Se han implementando además nuevas unidades en las especialidades de, Cardiología, Quemados Infantiles, Trasplantes, Hematología de Adultos, etc. Estos son algunos de los logros y avances que se han tenido el Hospital General San Juan de Dios.

En el afán de optimizar la gestión administrativa y médica, se ha mejorado el nivel tecnológico en compra de equipo de computo y médico, que permite brindar atención con calidad y calidez a la población, pero también permite eficiencia en la gestión administrativa, control de la producción, planificación y presupuestaria, así como control en el ingreso y egreso de pacientes en admisiones de consultas externas y emergencias de las áreas de adultos, maternidad y pediatría.

El Hospital General San Juan de Dios, cuenta con el apoyo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para dar cumplimiento a la misión de brindar atención médica integral de tercer nivel a la población guatemalteca, con personal técnico y profesional especializados, utilizando la mejor tecnología.

Los médicos que laboran en este centro asistencial son catalogados como los mejores de Guatemala. Algunos de ellos tienen a su cargo las diferentes especialidades: Cardiología, Cirugía, Cirugía Ambulatoria, Cirugía Cardiovascular, Cirugía de Colon y Recto, Cirugía de Tórax, Cirugía Plástica, Clínica de Ulceras, Coló Proctología, Dermatología, Endocrinología, Fisioterapia, Gastroenterología, Hematología, Maxilofacial, Medicina Interna, Nefrología, Neumología, Neurocirugía, Neurología, Odontología, Oftalmología, Otorrinolaringología, Psicología, Psiquiatría, Reumatología, Traumatología y Ortopedia, Urología.

Existe un departamento de Pediatría donde se le brinda al niño y niña atención en las mismas especialidades, y además cuenta con varios programas: espina bífida, clínica del adolescente, control de vacunas, entre otros. También se cuenta con el departamento de Ginecoobstetricia, donde se atienden mujeres embarazadas o derivados de problemas ginecológicos.

Ante la necesidad del pueblo de Guatemala, el Hospital General San Juan de Dios, cuenta con los servicios de apoyo más completos a nivel nacional: banco de sangre, laboratorio clínico, radiología, fisioterapia y rehabilitación, clínica del cesado de fumado, epidemiología, comité de farmacovigilancia y trabajo social.

El Hospital General San Juan de Dios cuenta con aproximadamente 3 mil empleados, distribuidos de la siguientes forma: mil 300 personal de auxiliares de enfermería y enfermeras graduadas, 500 médicos y mil 200 trabajadores administrativos y de apoyo.

El Hospital General San Juan de Dios es dirigido por Dirección Ejecutiva, que cuenta con el apoyo de Subdirección Médica, Subdirección Técnica, Asesoría Jurídica, Gerencia Financiera, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Mantenimiento y Comunicación Social y Relaciones Públicas.

El horario del personal que laboran en los distintos departamentos varía entre las 7.00 a 15.30 y de 8.00 a 16.30 horas, y turnos rotativos. Para pertenecer al equipo Sanjuanero es necesario que las personas cuenten con vocación de servicio y las siguientes cualidades:

- Consistencia laboral, que permite ofrecer el mismo servicio, hoy, mañana y siempre.

- Cortesía, trato respetuoso y cordial al usuario y al compañero de trabajo.
- Honestidad, el usuario confía en la institución porque necesita que se le brinde atención de calidad y calidez.

1.1.3 Servicios que presta el Hospital San Juan de Dios

El hospital en la actualidad presta los servicios que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla II. Servicios que presta el Hospital San Juan de Dios.

• Cardiología	• Cirugía	• Cirugía Ambulatoria
• Cirugía Cardiovascular	• Cirugía de Colon y Recto	• Cirugía de Tórax
• Cirugía Plástica	• Clínica de Ulceras	• Coló proctología
• Dermatología	• Endocrinología	• Fisioterapia y Rehabilitación
• Gastroenterología	• Ginecología y Obstetricia	• Hematología
• Infectología	• Maxilofacial	• Medicina Interna
• Nefrología	• Neumología	• Neurocirugía
• Neurología	• Odontología	• Oftalmología
• Otorrinolaringología	• Psicología	• Psiquiatría
• Pediatría	• Reumatología	• Traumatología y Ortopedia
• Urología	• Clínica Familiar	• Trabajo Social
• Laboratorio Clínico	• Radiología	• Clínica de Cesado de Fumado
• Clínica del Adolescente	• Cáncer de mama	• Tamizaje Neonatal
• Trabajo Social	• Clínica Multidisciplinaria	• Espina Bífida
• Banco de Sangre		

FUENTE: Página web, www.hospitalsanjuandedios.com.gt

1.1.4 Misión

“Somos un hospital nacional-docente asistencial del tercer nivel del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala, responsable de brindar atención médica integral, oportuna, eficiente y eficaz que contribuye en la salud de la población.”¹

1.1.5 Visión

“Somos una entidad pública de vanguardia con vocación docente, asistencial y de investigación, para brindar atención médica integral de tercer nivel a la población guatemalteca, con personal técnico y profesional especializados, utilizando la mejor tecnología.”¹

1.2 Estructura organizacional

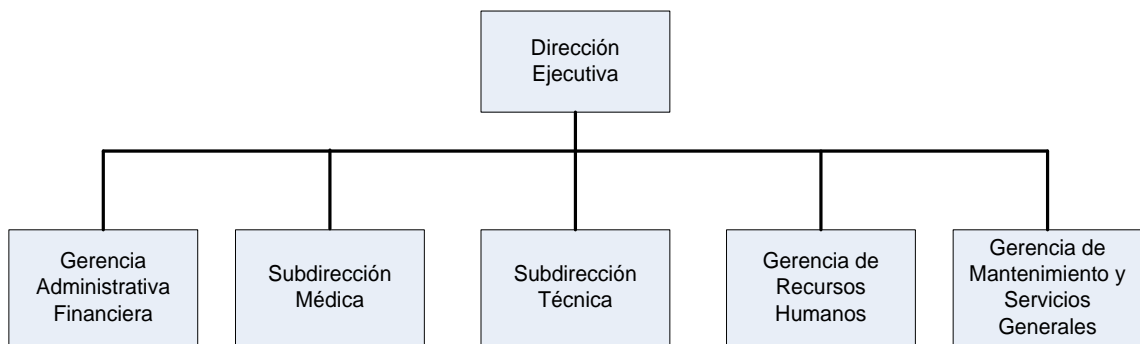
La estructura básica del hospital y sus departamentos se encuentran estructurados formalmente en su forma básica por función, esta estructura reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas.

¹ Página en Internet: www.hospitalsanjuandedios.com.gt

1.2.3 Organigrama del Hospital San Juan de Dios

El Hospital General San Juan de Dios está encabezado por Dirección Ejecutiva cuenta con dos subdirecciones y tres gerencias, entre las que se encuentra la Gerencia de Mantenimiento y Servicios Generales.

Figura 1. Organigrama del Hospital San Juan de Dios.



FUENTE: Elaborado con datos proporcionados por Gerencia de Mantenimiento.

1.2.4 Organigrama de la Gerencia de Mantenimiento y Departamento de limpieza

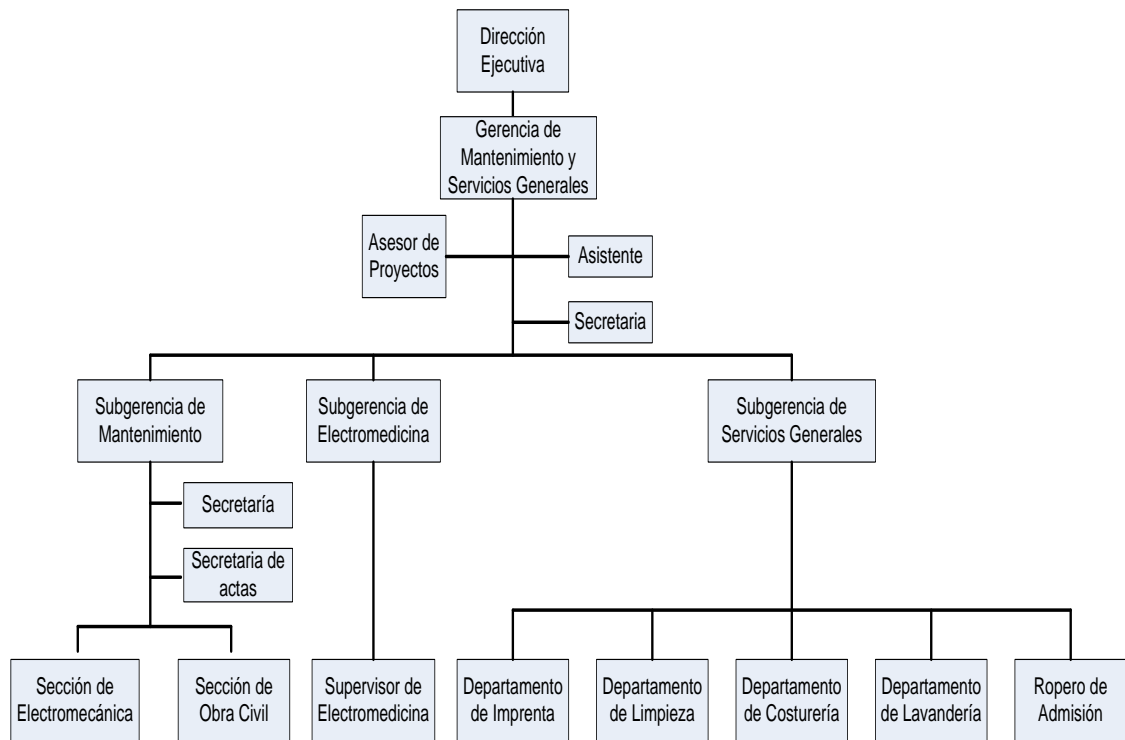
La Gerencia de Mantenimiento cuenta con 3 subgerencias:

- 1) **Subgerencia de Mantenimiento:** ésta tiene a su cargo la sección de electromecánica y obra civil.
- 2) **Subgerencia de Electromedicina:** tiene a su cargo la supervisión de Electromedicina

3) **Subgerencia de Servicios Generales:** posee a su cargo los departamentos de imprenta, limpieza, lavandería, costurería y ropero de admisión.

El organigrama se muestra a continuación:

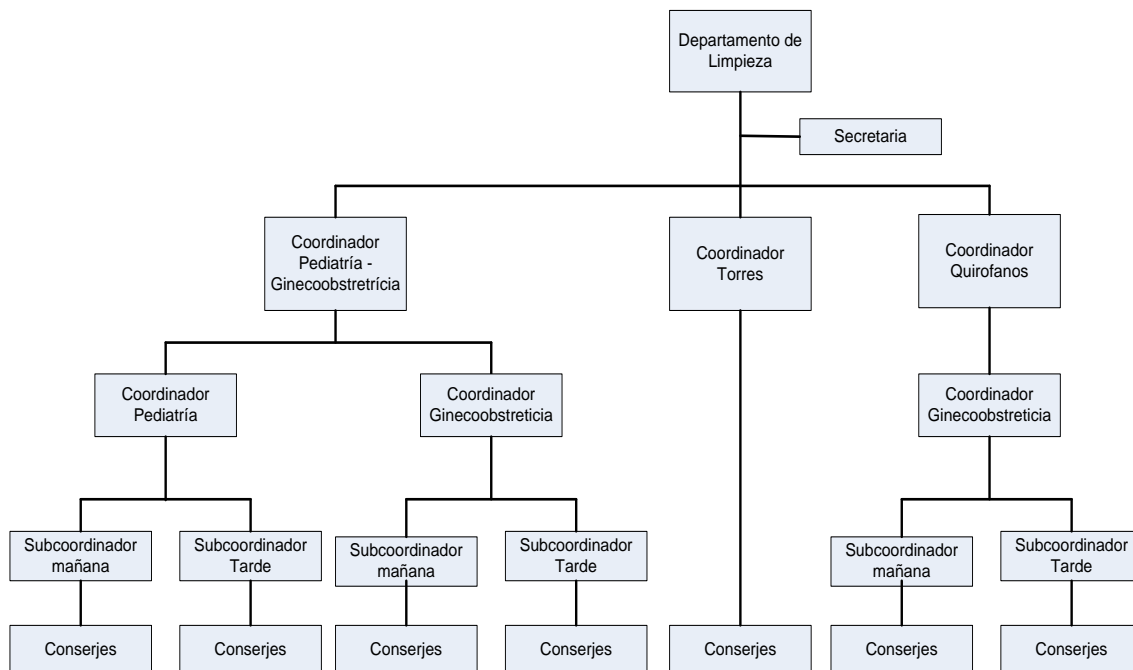
Figura 2. Organigrama de la Gerencia de Mantenimiento y Departamento de Limpieza



FUENTE: Elaborado con datos proporcionados por Gerencia de Mantenimiento.

A cargo de la Subgerencia de Servicios Generales se encuentra el Departamento de Limpieza el en cual se realizará el estudio de factibilidad.

Figura 3. Organigrama del Departamento de Limpieza.



FUENTE: Elaborado con datos proporcionados por Gerencia de Mantenimiento.

2. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tiene como objeto dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados, que permita obtener una visión completa del sistema teórico, sobre el conocimiento científico, que se tiene acerca de los recursos humanos, puesto que ningún hecho puede abordarse sin una adecuada conceptualización se presenta el siguiente marco conceptual:

2.1 Recurso humano

El hombre como trabajador mediante su esfuerzo mental y corporal, esta dotado de conocimiento y capacidad suficiente para descubrir, perfeccionar, innovar y evolucionar la técnica y la ciencia para el bien o mal de la empresa. Por lo tanto, en ella es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia en las organizaciones, basada en el espíritu de colaboración, respeto mutuo e integración armoniosa; a través del buen trato, consideración, del reconocimiento de méritos, de las oportunidad del progreso y de la comprensión oportuna , todo ello implica el estudio de la administración de recursos humanos.

2.1.1 Liderazgo en el recurso humano

Muchas personas piensan que basta llegar a ocupar un cargo de presidente, gerente, director o jefe de personal para sentirse los todopoderosos y que el resto los obedezcan automáticamente. Existen gerentes o jefes que exigen, presionan, agreden y abusan de los dirigidos, estos serán atentos por temor o miedo pero jamás por respeto y de buena gana. Indudablemente que esto es un grave error, sea porque no está realmente preparado para el cargo que ocupa, o debido a una insuficiencia como persona que lo impide actuar con sapiencia y capacidad en relación con sus subordinados.

Para una persona que dirige una empresa, institución, oficina o departamento de recursos humanos, estar provisto de autoridad, no requiere únicamente de un conjunto de conocimientos y cualidades indispensables, se hace imprescindible también haber aprendido a dirigir con solvencia a un grupo o grupos humanos y sobretodo las cualidades de don de mando, sencillez y capacidad para una adecuada toma de decisiones.

Esto requiere, indudablemente, conocer ciertas normas que por simples son las más necesarias:

- Concepción de dirigir y ser dirigido:

Todo ser humano, integrado en un grupo social tiene la necesidad de ser dirigido y guiado por una determinada persona, a fin de lograr objetivos comunes que satisfagan los intereses de sus integrantes. Por ello siempre hará falta buscar un buen líder.

- ¿Qué es lo que hace de una persona el líder preferido?

Diríamos que involucra un conjunto de características, desde su personalidad, hasta su bondad y carisma que lo convierten en admirado, querido y obedecido.

- Concepción del líder para ubicarse convenientemente:

Existen muchas definiciones sobre este aspecto. Podríamos aceptar que: “Líder es todo persona que, gracias a su personalidad, dirige a un grupo social con la participación espontánea de sus demás miembros.”

En consecuencia un verdadero líder será considerado como tal cuando:

- Sea capaz de dirigir un grupo social;
- Cuento con la participación espontánea de su grupo.

La mayoría de los gerentes, jefes o presidentes de directorio solamente dirigen pero no son líderes porque jamás obtienen la participación de su grupo y si lo logran a presión pierden el respeto y las consideraciones, especialmente fuera de la empresa en que trabajan.

Pero puede ocurrir que los líderes sean simplemente eso y no sepan dirigir; esto también resulta delicado. Diríamos que sólo son líderes virtuales hasta convertirse en líderes reales en el momento en que sean capaces de dirigir.

Finalmente diríamos que ser líder a veces resulta un estímulo y otras una reacción para el grupo. Por eso sabemos que todo depende de la preparación, cualidades innatas o aprendidas para liderar los grupos humanos. En todo caso está el apego y cariño al trabajo que realiza y las personas con quien trata diariamente.

Estos son los elementos esenciales que se deben practicar para una adecuada persuasión a fin de que no resulte una vaga ilusión de lograr que se haga lo que se quiere porque simplemente se desea.

2.1.2 Necesidad de la administración de los recursos humanos

En el momento de su creación, la unidad administrativa de recursos humanos suele ser pequeña y lo dirige un ejecutivo de nivel medio, es común que se limite a llevar los registros del personal actual, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados. A medida que crece la organización y su demanda, el área de recursos humanos adquiere más importancia y complejidad.

Las empresas o instituciones medianas y grandes han visto la necesidad de crear unidades o áreas administrativas especializadas de personal, para que desarrollen funciones específicas propias del área, estas funciones de administración de recursos humanos pueden tomarse en 2 sentidos:

- 1) Como parte de la labor propia de todo jefe, para con sus subordinados; es decir cumpliendo acciones de personal, a parte de las labores propias de

su puesto o cargo, afirmándose que existen en una empresa tantos jefes de personal, cuantos jefes existen.

- 2) Como la función de un técnico especializado, son conocimientos específicos adquiridos por estudios o experiencias, se dedica en toda empresa a administrar las actividades del recurso humano, con la respectiva autoridad funcional.

Toda empresa o institución para su efectiva administración en los recursos humanos, debe trabajar en base a un Programa de Recursos Humanos, que le permitirá conocer en forma sistemática a las personas que laboran, bajo los siguientes aspectos:

- Conocimiento del currículo de cada persona respecto a:
 - Estudios realizados;
 - Formación general y humanística adquirida;
 - Experiencia profesional realizada;
 - Experiencia laboral fuera de la empresa;
 - Promoción y resultados obtenidos.

- Conocimiento de las capacidades de cada persona referido a:
 - Capacidad de conocimientos;
 - Capacidad y habilidad para desarrollarse en puestos que impliquen tomar decisiones y coordinar grupos;
 - Capacidad de mando y gestión;

- Capacidad en solucionar problemas;
- actuar en forma responsable,
- Capacidad para actuar en puestos de línea o como staff.

Además del conocimiento de las capacidades de cada persona, el programa debe desarrollar los aspectos potenciales. Ello significa que existen empleados cuyos conocimientos y habilidades permiten realizar una mayor cantidad y calidad de trabajo. El objetivo de una evaluación del potencial es detectar las potencialidades de los empleados. Se puede detectar nivel de concentración y atención, nivel de razonamiento lógico, creatividad, organización, capacidad de trabajo bajo presión, calidad en el trabajo, empatía, impulsividad, extroversión, introversión, capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, dinamismo y liderazgo entre otros.

Tener un panorama claro de las potencialidades permite a la empresa o institución aprovechar al máximo las cualidades desconocidas de su personal. La reubicación de colaboradores basada en la evaluación de potencial permite aumentar la productividad de la empresa o institución y al mismo tiempo la satisfacción del personal. Este proceso también facilita la promoción interna dentro de la empresa. No permita que los talentos que usted posee dentro de su empresa sigan durmiendo o desperdiciándose.

Uno de los últimos pasos del programa consistirá, como consecuencia de la comparación entre puesto y personas, en saber de éstas, tanto sus capacidades actuales como sus capacidades potenciales.

Los resultados principales que podemos resumir del manejo de un buen programa de personal serían:

- Conocimiento de cada colaborador, su historia y su presente realidad;
- Conocimiento de lo que un colaborador puede hacer ahora y en el futuro en función de sus capacidades;
- Distancia que existe entre lo que el puesto demanda del colaborador y lo que éste efectivamente hace;
- Plan de formación para cada empleado;
- Plan de puestos a los que puede acceder;
- Información de un archivo de personal, que le permita tomar decisiones para cambios internos de forma inmediata.

Todo este programa servirá, para una buena asignación de recursos humanos, respondiendo una exigencia empresarial actual, por cuanto el colaborador dentro de una empresa debe desarrollarse en equipos de trabajo multifuncionales y multidisciplinarios.

2.1.3 Principales problemas de una empresa o institución en materia de empleados

Veamos los principales obstáculos o limitantes que presentan las organizaciones, y sobre todo para quienes dirigen las instituciones:

- Capacidad potencial de sus empleados

Uno de los principales problemas con que se enfrentan las empresas en la actualidad, es el no conocer con exactitud la capacidad potencial de sus colaboradores, de que disponen, lo que puede suponer una condición limitante para el desarrollo y crecimiento de las mismas, sobre todo si pensamos que el nivel de calidad de estos recursos no es el adecuado al cambio cibernético y tecnológico.

- Políticas de gobierno

El medio ambiente político que ejercen diversos grupos interesados y sus representantes. Una vez que se ha aprobado una ley, a las organizaciones no les queda más remedio que acatarlas.

Está comprobado asimismo que cada gobierno que ingresa al poder, trae compromisos en materia laboral, con ciertos grupos, lo que muchas veces se legisla favoreciendo a esos grupos.

- El aspecto socio cultural del empleado

El contexto socio cultural afecta de distintas maneras a las empresas o instituciones. Una de ellas es a través de las acciones y expectativas de sus colaboradores, los cuales traen consigo una gran variedad de orígenes, valores e influencias, existen colaboradores con o sin vocación de servicio, pesimistas, optimistas, sumisos, como otros por su complejidad solo quieren mandar y no ejecutar.

La segunda forma es aún más directa, ya que el éxito de las empresas o institución depende en última instancia de sus atenciones y servicios a los clientes o consumidores y se dedica poco tiempo y esfuerzo para verificar que sus servicios sean apropiados y aceptables.

- Falta de planeación

Otro de los problemas latentes en las empresas, es la falta de planeación de los recursos humanos; es decir no existe:

- Análisis de las ampliaciones o reducciones esperadas en las unidades administrativas.
- Análisis de las necesidades de capacitación y desarrollo adecuado para la planeación de cambios en la estructura de la empresa.
- Un inventario de recursos humanos.

Generalmente se contrata personal sin medir la consecuencia que pueda acarrear, dándose cuenta cuando la planilla es impagable o cuando existen más gastos que ingresos, también nos damos cuenta, cuando queremos cubrir puestos o cargos nuevos, ubicamos al personal tal vez menos indicado para el desarrollo de la función, lo cual no pasaría si hubiera habido un inventario de personal, de donde se escogería al personal más adecuado.

- La centralización de poder

Otro problema común es el poder de centralización de las decisiones, en este caso los gerentes tienen temor o desconfianza de delegar parte de su volumen de trabajo y de la toma de decisiones; Muchas veces lo hacen, pero sin perder el control. Esto implica que el encargado de personal esta de

pantalla. En estos casos los gerentes todavía no conocen su verdadero rol, o misión y se dirigen las empresas o instituciones con cierto temor de perder la autoridad, y hasta desconfianza de sus colaboradores más cercanos, ellos quieren que todo pase necesariamente por despacho, por lo que desde un punto de vista de un gerente ejecutivo no debe ocurrir así.

- Desconocimiento de las técnicas mínimas de recursos humanos

Uno de los más graves problemas con que se encuentran las empresas en materia de recursos humanos es que no existe un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal; el ingreso del personal a la empresa, se hace utilizando muchos criterios, como también se da que en algunas organizaciones se hace concurso o selección, pero solo para simular ya que muchas veces el puesto ya tiene nombre.

Por ello es recomendable que existan políticas sobre el particular, estableciendo la forma técnica de reclutar, seleccionar y contratar, a fin de que sólo ingresen a la empresa personas capaces y motivadas para comportarse dentro de los estándares de control.

- Naturaleza de las personas

La dificultad radica en que las personas, por naturaleza somos diferentes y así como también nuestro comportamiento, los motivos que impulsan estar de acuerdo o no con las tareas encomendadas, nuestras aspiraciones y expectativas, nuestras habilidades y experiencias e incluso nuestra escala de valores y principios, la administración de recursos humanos deberá integrar todas estas diferencias, alinearlas sin perder su singularidad y orientarlas al

trabajo en equipo resguardando un clima de sana convivencia. Allí radica la dificultad.

Pero todo depende de la manera como usted maneje a sus colaboradores para obtener los resultados esperados.

- Falta de objetivos y políticas

Finalmente, se observa una falta y menoscabo de las empresas o instituciones hacia los colaboradores, por la no fijación de objetivos y políticas en materia de personal, provocando un desinterés o motivación y baja productividad o rendimiento de parte de los colaboradores. La empresa debe tener en cuenta que sin los colaboradores ésta no alcanzaría los éxitos, lo que debe ponerse mayor interés y consideración estableciendo políticas y/o objetivos para tener motivados siempre al capital intelectual.

2.1.4 Técnicas en la administración del recurso humano

Constituyen el conjunto de procedimientos, que se aplican en forma directa e indirecta a las personas, cargos, secciones, obtención y suministro de datos de competencia de la administración de recursos humanos; estas técnicas se constituyen en herramientas indispensables en la dirección del área de recursos humanos, por lo que se hace necesario conocerlo y aplicarlo, muy al margen de los problemas laborales.

No olvidemos que la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

No se debe olvidar también que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. La selección de personal, por ejemplo surge cuando la organización presenta un desequilibrio interno originado por la necesidad de nuevo personal para cubrir los objetivos empresariales.

Dentro de las más conocidas e importantes técnicas tenemos:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Formulación, coordinación y revisión de las políticas de personal.
- Técnicas de introducción del personal.
- Asesoramiento en la capacitación y adiestramiento del colaborador.
- Técnicas y programas de desarrollo de ejecutivos.
- Análisis y descripción de puestos.
- Valuación de puestos.
- Calificación de méritos.
- Prestaciones laborales.
- Cálculo y elaboración de planillas.
- Sistema de incentivos de cantidad, calidad, ahorro.
- Asesoramiento a jefes en los problemas de personal.
- Controles de personal e índices de rotación, seguridad, movilidad.
- Entrevistas diversas de personal.
- Auditoria de personal.

- Sistemas de sugerencias: forma de solicitarlas y premiarlas.
- Cargas de trabajo y asignación de labores.
- Estudios de eficiencias del personal.
- Inventarios de personal.
- Presupuesto y programas de personal.
- Sistema de ascensos y promociones.
- Estudios sobre fatigas y monotonía en el trabajo.
- Elaboración de cuadros de personal.
- Estudios de tiempos y movimientos.
- Asistencia y ausentismos del personal.
- Técnicas de estructura de escalas salariales.
- Técnicas de Higiene y Seguridad Industrial.
- Evaluación del desempeño.
- Rotación de personal.
- Racionalización de personal.

2.2 Reclutamiento de personal

Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; en cambio la selección es una actividad de impedimentos, de

escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

2.2.1 Fuentes de abastecimiento de colaboradores

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:

- Colaboradores dentro de la propia empresa
- Archivos de postulantes
- Escuelas, Institutos superiores o Universidades
- Recomendaciones de colaboradores
- Oficinas de colocación
- Mercado laboral
- Otras empresas especializadas

2.2.2 Medios de reclutamiento

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las

características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa.

Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos:

- Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.
- Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.
- Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas.

2.2.3 Políticas de reclutamiento y selección de personal

Son las guías o normas que se establecen en la empresa o institución, para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad formularlas, la dirección de desarrollo de recursos humanos, y lógicamente tienen que ser aprobadas por la gerencia. Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo, por lo que la comisión o jurado de concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección.

2.2.4 Fases del proceso de reclutamiento

a) Requisitos de colaboradores

Toda requisición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el cuadro de asignación de personal. Lógicamente previamente la autorización de la Gerencia.

b) Determinación del perfil ocupacional

El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe. El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal. Por ejemplo para el puesto vacante de una secretaria, se tendrá en cuenta: edad, sexo, instrucción, conocimientos de computación, redacción, idiomas, amabilidad paciencia, etc.

c) Inventario de recursos humanos

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación,

instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil aptitudinal y de personalidad, así como desempeño laboral.

El inventario de recursos humanos constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes.

2.3 Selección de personal

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

2.3.1 Concepto

Es un proceso técnico que permite elegir de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más idóneo, para un puesto o cargo determinado; a este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

2.3.2 Etapas del proceso de selección

Las actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso son las siguientes, las mismas se presentan en forma nominal, para una mejor comprensión y aplicación en las organizaciones:

- 1) Necesidad de requerimiento de personal;
- 2) Conformación de la comisión de concurso;
- 3) Publicación y convocatoria del concurso;
- 4) Recepción de solicitudes y expedientes;
- 5) Evaluación y calificación de expedientes;
- 6) Administración de pruebas de selección;
- 7) Entrevista personal;
- 8) Investigación de antecedentes;
- 9) Elaboración y publicación del cuadro de méritos del concurso.

2.3.3 Contratación de personal

Conocido el resultado, a través del cuadro de méritos, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales.

En síntesis contiene las condiciones laborales que celebrarán el ganador del concurso y el representante legal de la empresa dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes.

Los contratos de trabajo a celebrarse, en la actualidad es muy variado, pudiendo celebrar contratos a tiempo determinado o indeterminado, en todos los casos debe considerarse el periodo de prueba, tiempo por el cual el colaborador es observado en relación a su conocimientos, aptitudes, actitudes esfuerzo, dedicación, colaboración, y demás destrezas y habilidades personales.

2.3.4 Asignación del nuevo empleado

Formalizada la incorporación del colaborador de acuerdo a las normas de contratación, se procede a la colocación o asignación de su puesto de trabajo a desempeñar, por el nuevo colaborador, para ello debemos orientar e informarle sobre:

- a) Organización de la empresa, productos que oferta al mercado, y principales funcionarios;
- b) Ubicación del puesto dentro del cuadro de organización de la empresa;
- c) Políticas generales de personal;
- d) Reglas generales de disciplina;
- e) Beneficios que espera disfrutar;
- f) Hacer visitar la empresa o institución;
- g) Explicación sobre las reglas básicas de seguridad;
- h) Existencia del reglamento interno de trabajo;

- i) Debe ser presentado a los colaboradores de su nuevo centro de trabajo;
- j) Explicarle en forma general en que consistirá su trabajo, etc.

Este proceso de capacitación inicial y elemental se conoce como la inducción al puesto que casi siempre resulta muy necesario por tratarse de una persona extraña que se incorpora a la empresa. Esta asignación tiene por objeto familiarizar al nuevo colaborador con la empresa proporcionándole toda la información que sea necesaria para satisfacer sus lógicas interrogantes como colaborador recién incorporado a la organización.

Finalmente, conviene que el nuevo colaborador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y a su vez presentarlo con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo, explicarle en que consistirá específicamente su labor, indicarle la ubicación de su puesto de trabajo y proporcionarle el material y equipos de trabajo necesarios para el desempeño de sus labores.

2.4 Procedimientos de registro y control

Es el procedimiento administrativo, que consiste en la puesta en práctica de una serie de instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una determinada empresa o institución.

Con el control y registro del personal, se trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Los objetivos centrales de esta técnica es controlar las entradas y salida del personal, cumplimiento del horario de trabajo, controlar horas extras, permisos, vacaciones tardanzas, licencias, etc.

Este proceso técnico se aplica desde el momento en que el colaborador ingresa a laborar a la institución, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha personal preelaborada por el área de desarrollo de recursos humanos, complementándose inmediatamente con su tarjeta de asistencia diaria.

Los instrumentos técnicos de registro y control del desarrollo del recurso humano, serán establecidos de acuerdo a las necesidades, naturaleza y exigencias de la empresa o institución, siendo dentro de los más utilizados los siguientes:

- a) La ficha personal;
- b) Ficha social;
- c) Tarjeta de control diario de asistencia;
- d) Parte diario de asistencia;
- e) Papeletas de autorización de salidas;
- f) Tarjetas de control de récord laboral;
- g) Archivo personal;
- h) Rol vacacional;
- i) Rol de cambio de vigilancia;
- j) Cuadro de asignación de personal;
- k) Reglamento interno de trabajo.

Los instrumentos técnicos citados, sirven para controlar, registrar y manejar las ocurrencias laborales de los colaboradores, sean estos funcionarios, ejecutivos, administrativos, técnicos, auxiliares y obreros.

2.5 Capacitación y desarrollo

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y la institución, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa y por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

2.5.1 Plan de capacitación

El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.

Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador.

Principales modalidades de la capacitación:

a) Adiestramiento

Capacitación con el objetivo de conocer y ejercitar la ejecución de las instrucciones o pasos de un procedimiento o conjunto de procedimiento. La duración del adiestramiento dependerá de la complejidad del procedimiento a capacitar y del número de capacitados. La componente teórica en este tipo de capacitación es baja (menos del 30%).

b) Conferencia

Disertación o exposición pública de un tema.

c) Curso

Capacitación en la que se pretende conocer con relativa profundidad algún tópico del saber. Normalmente en esta modalidad de capacitación se desarrollan varios temas teóricos y se tiene la oportunidad de llevar los más importantes a la práctica.

d) Jornada de estudios

Consiste en una serie de reuniones cuyo objetivo principal es intercambiar conocimiento e información sobre temas determinados.

e) Pasantía:

Modalidad en la que el capacitando, bajo la supervisión de una persona con experiencia, tiene la oportunidad de observar y practicar en condiciones normales de trabajo los métodos y técnicas sobre una tarea en específico. La efectividad de esta opción depende que las prácticas se realicen en condiciones similares a las del lugar de origen del pasante, y que se haya acordado entre el capacitando y el capacitador un programa que se comprometen a seguir.

2.5.2 Remuneraciones

Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia.

En otras palabras constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asignó la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc.

Generalmente las remuneraciones o compensaciones, se otorgan a los colaboradores, por los servicios prestados, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios.

2.5.3 Proceso de evaluación del recurso humano.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su

rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones del personal es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa o institución en relación con el puesto con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

2.6 Outsourcing

A continuación se desarrollaran aspectos importantes como algunas definiciones de Outsourcing y las modalidades que existen. Outsourcing es un tema sumamente interesante que si es bien aplicado puede reducir escandalosamente los costos directos de una empresa o institución.

2.6.1 ¿Qué es Outsourcing?

Este método actualmente muy utilizado por muchas empresas e instituciones, consiste en contratar y delegar procesos de la empresa que no están ligados con la actividad o el giro principal de la organización, a un tercero. Entendiéndose esto a otra empresa externa que tenga experiencia en el ramo a contratar, permitiendo un mayor enfoque en su objetivo principal, reduciendo considerablemente los costos.

Outsourcing es un concepto cuyos fines económicos y causa de realización van más allá de un contrato de obras y servicios, implica esfuerzos mutuos para la consecución de objetivos establecidos entre ambas organizaciones, los beneficios repercuten en ambos contratantes, existiendo una estrecha vinculación de trabajo. Así pues, externalizar implica que la empresa externa (outsourcer), entra a formar parte de los activos de nuestra organización, naciendo entre ambas unos principios básicos de asociacionismo y mutua confianza, términos que destacábamos anteriormente.

La transferencia de activos debe sentar las bases de una relación como si de socios se tratara y no de una mera relación jurídica cliente-proveedor.

2.6.2 Modalidades de Outsourcing

- a) **Total:** Comprendería la externalización completa de una actividad o función de una o más unidades de la organización.

b) Parcial: Se lleva a cabo por regiones, sucursales, oficinas.

c) Selectivo: Sólo implica las funciones o actividades menos importantes que no aportan un valor añadido a la organización, pero que su gestión impide un desarrollo de actividades básicas, reestructuración de personal, calidad en el acceso a la información, seguridad en la implantación, personal especializado, etc.

Diferencia entre outsourcing y subcontratación:

a) El Outsourcing es siempre realizado por compañías y consultoras especializadas, preparadas, con más recursos, medios y sistemas de innovación que la empresa cliente posee, sea tecnológico, de recursos humanos o proyección comercial, el Outsourcing se caracteriza por la eficacia de su especialización o experiencia, reflejado en la capacidad para hacer y desarrollar mejor que su cliente esa área, problemática o implementación de un proceso de producción.

b) Otro aspecto distintivo del Outsourcing, que distingue esta actividad de la subcontratación, es que realizan su trabajo en un marco de productividad. Es decir, su oferta no supone solo la disposición de personal u trabajo realizado, sino una nexación contra-actual con objetivo de incrementar la actividad y productividad. En algunas ocasiones este lazo se convierte en una Alianza Estratégica donde se trazan los desafíos y se comparten los riesgos, avances y proyecciones con las empresas *que* contratan.

c) Permite a las empresa clientes ajustar a la medida de su realidad y presupuesto la fuerza de trabajo y evitar los riesgos excesivos de aumentar el equipo de trabajo, capacitar, y brindar infraestructura.

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN

Se realiza un análisis de la situación actual tanto del Hospital General San Juan de Dios como del Departamento de Limpieza a través de dos herramientas importantes del análisis (FODA e Ishikawa), que nos permitirán obtener datos y hechos significativos para descubrir las relaciones de un problema y proponer soluciones adecuadas.

3.1 Análisis de la situación actual

A continuación se describe la problemática con que cuenta el área de mantenimiento en lo que se refiere al personal que labora bajo su cargo.

3.1.1 Descripción de la situación actual

El hospital en la actualidad está regido por los siguientes reglamentos internos de trabajo:

- a) Pacto Colectivo (Hospital – Sindicato de trabajadores), SNTSG.
- b) Código de Trabajo Guatemalteco.
- c) Ley Servicio Civil.

En relación al contrato de trabajo podemos mencionar que el hospital se rige bajo ciertos renglones de contratación, siendo los más comunes y de más importancia el 011 y 029.

- a) 011 Presupuestado (Personal permanente).
- b) 022 Por contrato
- c) 029 Servicios Profesionales y Técnicos
- d) 031 Jornales

La Gerencia de Mantenimiento cuenta con 318, según datos obtenidos de los registros de la Gerencia de Mantenimiento, dividido en tres ares:

- a) Subgerencia de Mantenimiento;
- b) Subgerencia de Electromedicina;
- c) Subgerencia de Servicios Generales.

Subgerencia de Servicios Generales se divide en los siguientes departamentos:

- a) Departamento de Imprenta;
- b) Departamento de Limpieza;
- c) Departamento de Costurería;
- d) Departamento de Lavandería;
- e) Ropero de Admisión.

Se cuentan con 259 empleados distribuidos de la siguiente forma:

Tabla III. Número de empleados Servicios Generales

Puesto	Número de empleados
Imprenta	2
Limpieza	173
Costurería	13
Lavandería	51
Ropero de Admisión	20
TOTAL	259

FUENTE: Investigación de registros de Gerencia de Mantenimiento.

Por su parte el Departamento de Limpieza se encuentra dividido de la siguiente forma:

Tabla IV. Número de empleados Departamento de Limpieza.

Puesto	Número de empleados
Limpieza Pediatría - Ginecoobstetricia	71
Limpieza Torres	86
Limpieza Quirófanos	12
Coordinadores	3
Secretaría	1
TOTAL	173

FUENTE: Investigación de registros de Gerencia de Mantenimiento.

El Departamento de Limpieza representa $173/259 = 66\%$ de la Subgerencia de Mantenimiento y Servicios Generales y el $173/318 = 54\%$ de la Gerencia de Mantenimiento.

Entre las causas más comunes por las cuales las personas que laboran dentro del Departamento de Limpieza desisten de sus labores según datos obtenidos del Departamento de Recursos Humanos podemos mencionar:

- Despidos.
- Jubilaciones.
- Traslados de puestos.
- Renuncias.
- Ambiente laborales desfavorables.
- Muerte.

3.1.2 Problemática

La problemática con que se cuenta en el Departamento de Limpieza del HGSD, es que el personal tiene deficiencias en cuanto a cumplir con sus labores de trabajo.

Esta problemática se puede definir desde dos puntos de opinión:

1) Punto de opinión del personal administrativo:

Según datos obtenidos por medio de entrevista oral realizada a los profesionales a cargo de los distintos departamentos podemos mencionar:

- a) El personal no cumple con sus labores de trabajo;
- b) El personal no obedece a sus subalternos en el cumplimiento de sus labores (se refugian con el sindicato para no cumplir con sus labores);
- c) El personal pasa la mayor parte del tiempo suspendido por el HIGSS y no cubre sus puestos de trabajo;
- d) Abandonan su puesto de trabajo en horas laborales;
- e) Es necesario contratar personal externo para realizar labores ya que las persona no colaboran cuando no se cubren plazas vacantes. (Ejemplo no se realiza la limpieza de vidrios ni jardines);

2) Punto de opinión del personal de limpieza:

Según datos obtenidos por medio de entrevista oral realizada a los empleados del Departamento de Limpieza podemos mencionar:

- a) No se cubren las plazas vacantes y tenemos que realizar más trabajo;
- b) No se nos proporcionan lo insumos necesarios para realizar nuestro trabajo;
- c) No se nos brinda ningún tipo de incentivos;
- d) No existe ningún programa de capacitación;
- e) No existe ningún programa de protección de nuestra salud.

Para profundizar un poco más sobre el tema anterior se realizara un estudio de opinión para verificar la veracidad de lo expuesto anteriormente.

3.2 Estudio de satisfacción del personal del Departamento de Limpieza.

Es importante conocer la opinión de los trabajadores del Departamento de Limpieza, para corroborar los postulados anteriores

3.2.1 Determinación de la población

Para el estudio se establecerá la población a cargo del Departamento de Limpieza, estructurado de la siguiente manera: **N → 173**

Tabla V. Determinación de la población Departamento de Limpieza.

Puesto	Número de empleados
Limpieza Pediatría - Ginecoobstetricia	71
Limpieza Torres	86
Limpieza Quirófanos	12
Coordinadores	3
Secretaría	1
TOTAL	173

FUENTE: Análisis de campo

3.2.2 Determinación de la muestra probabilística

1) Primer paso, determinar la muestra sin ajustar²

Se calcula dividiendo dos valores que son aportados por el investigador:

a) Porcentaje de confiabilidad = $s^2 \rightarrow p(1-p)$

Para ello se utilizará un porcentaje de confiabilidad 0.9 o sea 90%.

Sustituyendo en la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$s^2 = p(1-p) \rightarrow 0.9(1-0.9) = 0.09$$

b) Error estándar = $\sigma^2 \rightarrow se^2$

Para ello, se utilizará un error estándar menor de 0.03 o sea 3%.

Sustituyendo en la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$\sigma^2 = se^2 \rightarrow (0.03)^2 = 0.0009$$

Así tenemos que la muestra sin ajustar se conoce como n' ; es decir, en e prima.

² Kish, Muestreo

Y su fórmula es como sigue:

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$$

Se procede a determinar la muestra sin ajustar sustituyendo los datos en la fórmula:

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2} \rightarrow n' = \frac{0.09}{0.0009} \rightarrow n' = 100$$

2) Segundo paso, se calcula la muestra ajustada tomando en cuenta la población total²

En este paso incluiremos la población total (173 Personas), donde N = número de la población.

$$n = \frac{n'}{1 + (n' / N)} = \frac{100}{1 + (100/173)} = \frac{100}{1.58} = 63$$

Para el efecto tendremos que analizar 60.61 personas en su defecto **63**.

² Kish, Muestreo

Total de la muestra:

Tabla VI: Cálculo total de la muestra.

Puesto	Número de empleados	Numero de persona a encuestar
Departamento de Limpieza	173	63

FUENTE: Investigación propia.

3.2.3 Formato de encuesta

Se estableció el formato de encuesta con el objetivo de conocer algunos factores importantes que nos servirán de referencia para corroborar hipótesis y generar soluciones, para ello se utilizó un muestreo aleatorio simple sin reposición, **ver anexo 1**.

3.2.4 Tabulación de resultados

Preguntas 1 y 2: El motivo de estas preguntas es establecer si existen cambios en los puestos de trabajo.

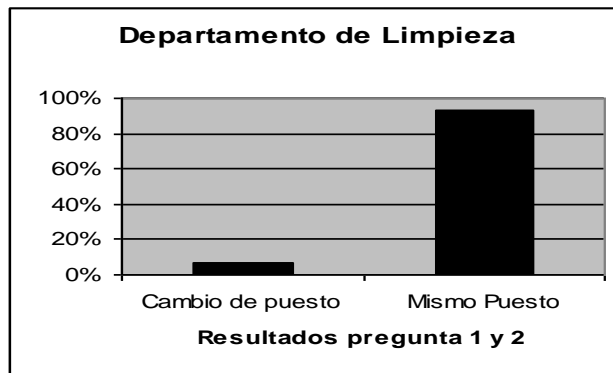
1. ¿Para qué puesto fue contratado?
2. ¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente?, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla VII. Tabulación de resultados pregunta 1 y 2.

	Cambio de puestos	Mismo puesto
Departamento de Limpieza	7%	93%

FUENTE: Investigación propia.

Figura 4. Resultados de la encuesta pregunta 1 y 2



FUENTE: Investigación propia.

Pregunta 3

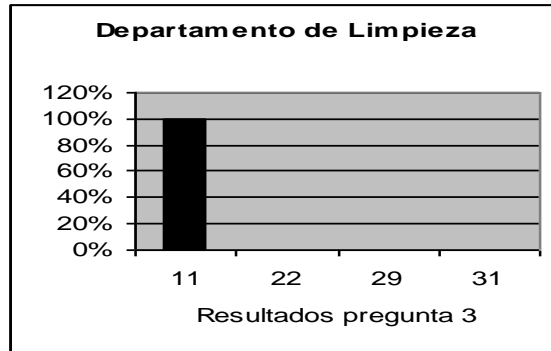
3. ¿En qué renglón fue contratado? Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla VIII. Tabulación de resultados pregunta 3

	11	22	29	31
Departamento de Limpieza	100%			

FUENTE: Investigación propia.

Figura 5. Resultados de la encuesta pregunta 3



FUENTE: Investigación propia.

Pregunta 4:

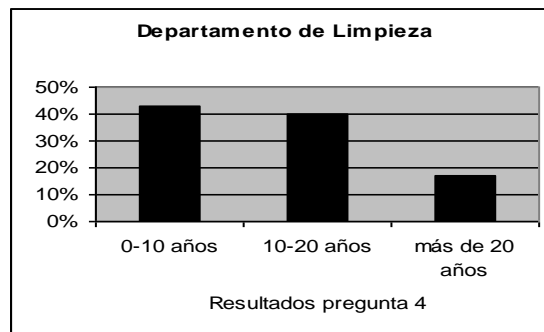
4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para el hospital?

Tabla IX. Tabulación de resultados pregunta 4

	0-10 años	10-20 años	más de 20 años
Departamento de Limpieza	43%	40%	17%

FUENTE: Investigación propia.

Figura 6. Resultados de la encuesta pregunta 4



FUENTE: Investigación propia.

Pregunta 5:

5. ¿Qué grado académico posee?

Tabla X. Tabulación de resultados pregunta 5.

	Primaria	Básicos	Diversificado	Profesional
Departamento de Limpieza	60%	28%	12%	0%

FUENTE: Investigación propia.

Figura 7. Resultados de la encuesta pregunta 5



FUENTE: Investigación propia.

Pregunta 6:

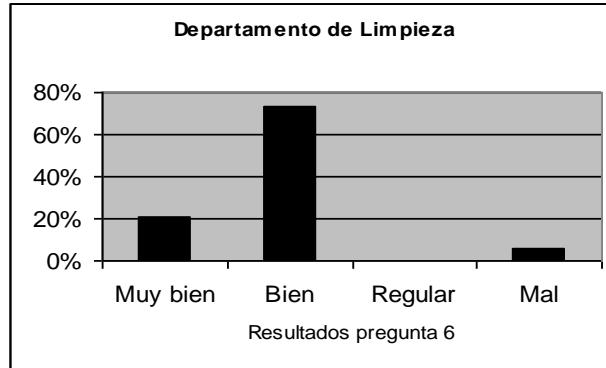
6 ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

Tabla XI. Tabulación de resultados pregunta 6.

	Muy bien	Bien	Regular	Mal
Departamento de Limpieza	21%	73%	0%	6%

FUENTE: Investigación propia.

Figura 8. Resultados de la encuesta pregunta 6



FUENTE: Investigación propia.

Pregunta 7:

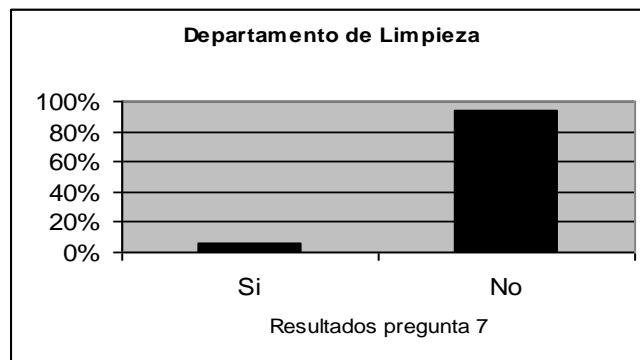
7. ¿Le proporcionan el equipo y herramienta adecuada para desempeñar su trabajo?

Tabla XII. Tabulación de resultados pregunta 7.

	Si	No
Departamento de Limpieza	6%	94%

FUENTE: Investigación propia.

Figura 9. Resultados de la encuesta pregunta 7



FUENTE: Investigación propia.

Pregunta 8:

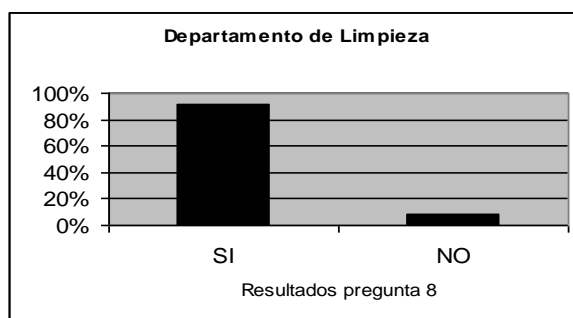
8. ¿Ha recibido capacitación?

Tabla XIII. Tabulación de resultados pregunta 8.

	SI	NO
Departamento de Limpieza	91%	9%

FUENTE: Investigación propia.

Figura 10. Resultados de la encuesta pregunta 8



FUENTE: Investigación propia.

Pregunta 9:

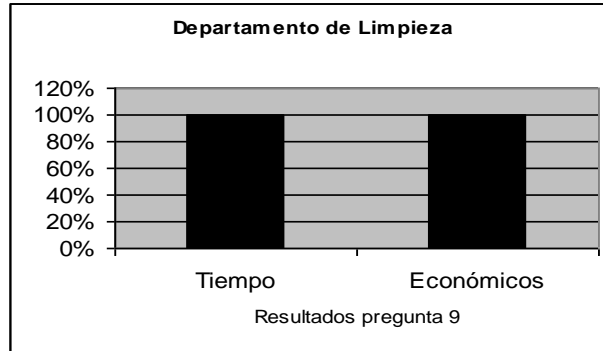
9. ¿Qué recursos le proporcionaron? Esta pregunta aplica si la respuesta de la pregunta número 8 es si, de todas las personas que han recibido capacitación en su totalidad recibieron los recursos para la misma:

Tabla XIV. Tabulación de resultados pregunta 9.

	Tiempo	Económicos
Departamento de Limpieza	100%	100%

FUENTE: Investigación propia.

Figura 11. Resultados de la encuesta pregunta 9



FUENTE: Investigación propia.

Pregunta 10:

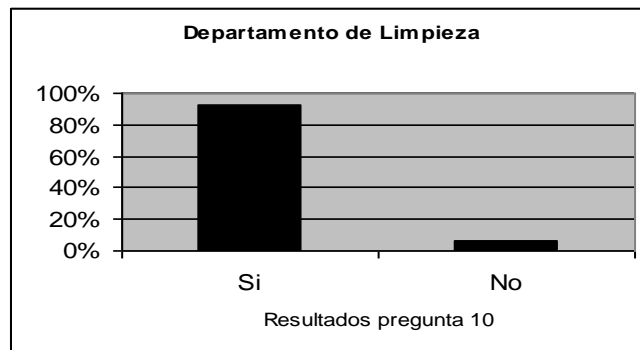
10. ¿Le gustaría que se programen capacitaciones periódicas?

Tabla XV. Tabulación de resultados pregunta 10.

	Si	No
Departamento de Limpieza	93%	6%

FUENTE: Investigación propia.

Figura 12. Resultados de la encuesta pregunta 10



FUENTE: Investigación propia.

Pregunta 11:

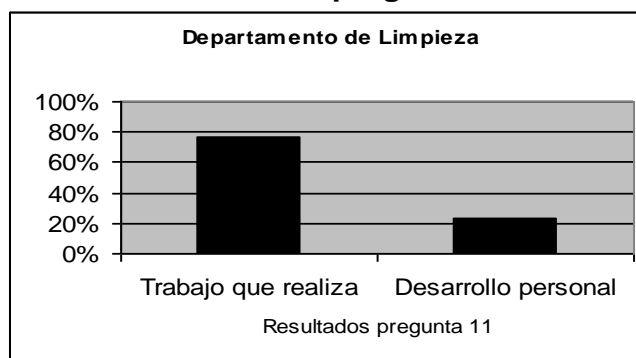
11. ¿Qué tema le gustaría? Si la respuesta 10 es si, entonces se le pregunta sobre que tema le gustaría.

Tabla XVI. Tabulación de resultados pregunta 11.

	Trabajo que realiza	Desarrollo personal
Departamento de Limpieza	77%	23%

FUENTE: Investigación propia.

Figura 13. Resultados de la encuesta pregunta 11



FUENTE: Investigación propia.

Pregunta 12:

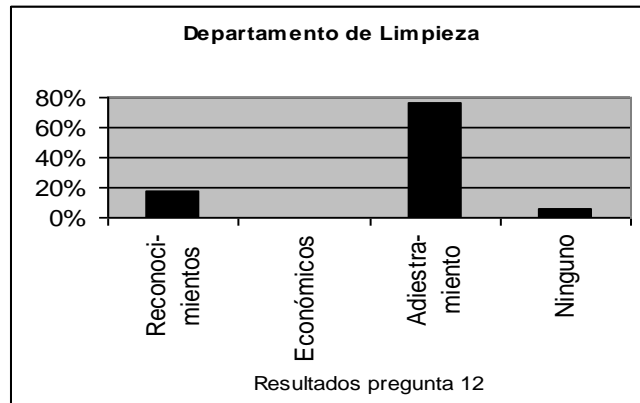
12. ¿Qué tipo de incentivo ha recibido?

Tabla XVII. Tabulación de resultados pregunta 12.

	Reconoci- mientos	Económicos	Adiestra- miento	Ninguno
Departamento de Limpieza	18%	0%	76%	6%

FUENTE: Investigación propia.

Figura 14. Resultados de la encuesta pregunta 12



FUENTE: Investigación propia.

Pregunta 13:

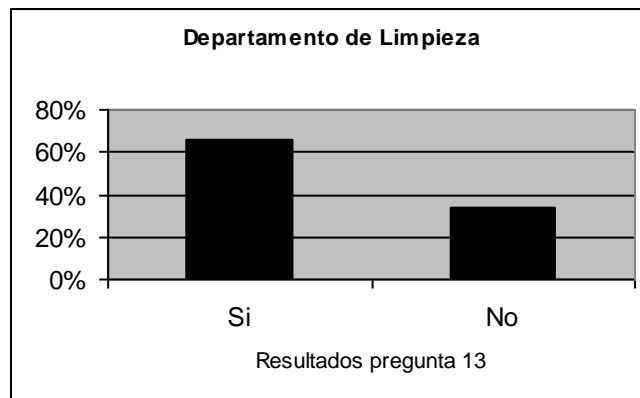
13. ¿Algún factor que afecte el desempeño de su trabajo:

Tabla XVIII. Tabulación de resultados pregunta 13.

	Si	No
Departamento de Limpieza	66%	34%

FUENTE: Investigación propia.

Figura 15. Resultados de la encuesta pregunta 13



FUENTE: Investigación propia.

3.2.5 Resultados del estudio de opinión

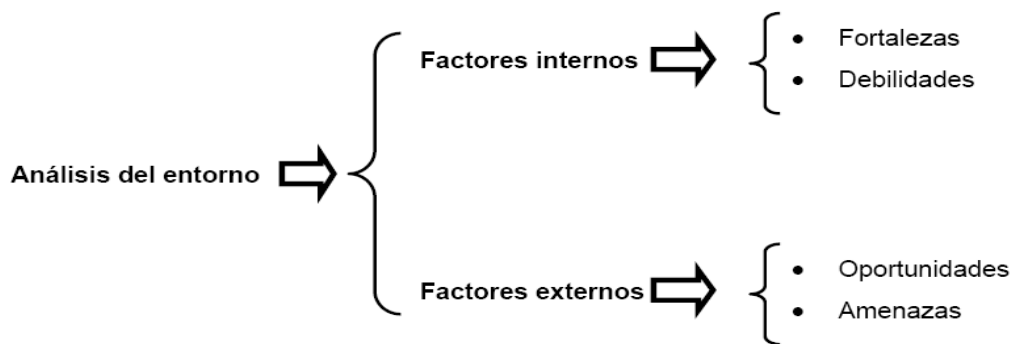
- Se determinó que el 7% por ciento de las personas que fueron contratadas para un puesto y desempeñan otro, por consiguiente también se estableció que las personas que son trasladadas de puesto su nombramiento sigue siendo el mismo y el salario el del puesto que ocupaba inicialmente, por otra parte existe personal que desempeñan su mismo puesto pero su nombramiento es otro y de igual manera el salario que devenga es el del puesto inicial, lo cual viola lo establecido en la ley del servicio civil en el Artículo 57 *“Se considera promoción o asenso al acto por el cual el servidor publico pasa a desempeñar un puesto de grado o clase superior, con la aprobación de la Oficina Nacional de Servicio Civil”*.
- Se determinó que el 100 % de los encuestados se encuentran contratado en renglón 011, poseen todas las prestaciones establecidas por la ley Guatemalteca.
- Se determinó que el 17 % sobrepasaron lo establecido en el Artículo 5, de la ley de clases pasivas civiles del estado *“Se adquiere el derecho a pensión por jubilación: 1. Por retiro voluntario: a) El trabajador que tenga veinte (20) años de servicio como mínimo, cualquiera sea su edad, b) el que haya cumplido cincuenta (50) años de edad y acredite como mínimo diez años de servicio”* , estas personas ya poseen mas de 20 años de laborara para la institución, esta es una ventaja para plantear una estrategia dado caso fuera factible la contratación de empresas por Outsourcing.
- Se estableció que el 12% de personas del departamento de Limpieza poseen mayor grado académico que el perfil del puesto requiere. Observar **anexo 5**.

- El 90% de los encuestados indicaron que se encuentra bien en su trabajo, lo cual nos lleva a la conclusión que no se les exige en su trabajo y no realizan su trabajo, este factor puede fundamentarse en base a la pregunta 7 y 13 ya que las personas encuestadas indican que no se les proporciona equipo y herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo, además se pudo observar un temor al sindicato al momento de realizar las encuestas.
- Una de las cosas favorables es que el 91% de los encuestados a recibido capacitación, y el 93 % le gustaría que se le programen capacitaciones periódicas, uno de los factores desfavorables es que no se les capacita sobre el trabajo que realizar o sea no saben como desarrollar su trabajo con base en los resultados de la pregunta 10 ya que el 77% de los encuestados le gustaría recibir capacitaciones sobre como desarrollar su trabajo.
- Al cuestionarlos sobre si han recibido algún tipo de incentivo, se estableció que si se les proporcionan reconocimientos y adiestramiento aunque los empleados no observan estos como un tipo de incentivo enfocándose más a lo económico el cual nunca lo han recibido.
- Uno de los factores en los que mas coinciden las personas y que afecta el desempeño de su trabajo es la falta de insumos.
- Se determinó a lo largo de la realización de las encuestas, que la mayoría de personas expresan sus malestares y las actitudes positivas con respecto a su trabajo, por tal motivo se propone la activación de un sistema de sugerencias.

3.3 Análisis FODA

Se utiliza un análisis FODA ya que es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de ideas para nuevos o mejores proyectos, esto bajo 2 factores uno interno y otro externo como se puede observar en el siguiente diagrama.

Figura 16. Análisis del entorno a través del FODA³



Estos datos fueron obtenidos de las siguientes fuentes:

1. Gerencia de Mantenimiento (Datos del Hospital);
2. Departamento de Limpieza (Datos de prestación de servicios);
3. Observaciones y resultados obtenidos al momento de realizar el estudio de opinión;
4. Datos estadísticos del crecimiento poblacional de Guatemala⁴.

³ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica

⁴ Instituto Nacional de estadística: www.ine.com.gt , Crecimiento poblacional de Guatemala

Tabla XIX. Análisis FODA de factores Internos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Es una institución hospitalaria de categoría 3, una de los más grandes del país. • El Departamento de Mantenimiento tiene voluntad de implementar mejoras en el área. • Se cuenta con el apoyo del gobierno para la ejecución de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se les proporcionan los insumos necesarios para realizar su trabajo • Los recursos son limitados, debido a la dependencia estatal y el mal diseño de la adquisición de insumos. • El sindicato afecta el desempeño de los trabajadores.

FUENTE: Investigación propia.

Tabla XX. Análisis FODA de factores externos

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La demanda de servicios hospitalarios va en aumento debido al incremento de la población. • Elevar y mantener los niveles en la prestación de servicios. • Minimizar costos de mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento acelerado de la población. • Incremento acelerado en los productos y servicios genera una alta demanda de servicios. • Los presupuestos asignados son escasos en insuficientes.

FUENTE: Investigación propia.

Tabla XXI. Análisis FODA de estrategias

Estrategia FO	Estrategia FA
(Uso de las fuerzas internas de la institución para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas).	(Aprovechan las fuerzas de la institución para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas).
<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar los gastos de operación en el Departamento de Limpieza para aumentar la prestación de servicios en áreas nuevas y mejorar el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementando proyectos para mejorar la prestación de servicios.

FUENTE: Investigación propia.

Estrategia DO	Estrategia DA
(Pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas).	(Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno).
<ul style="list-style-type: none"> • Delegando las labores de Limpieza a empresas de Outsourcing). 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizando el proceder de las causas de los problemas e implementando medidas para la disminución de los mismos

FUENTE: Investigación propia.

3.4 Diagnóstico empleando Diagrama Causa - Efecto

Se definirán un listado de causas y los efectos que se provocan al utilizar un método inadecuado y se realizará un análisis de los mismos mediante un diagrama de Causa-Efecto para tener una mejor perspectiva.

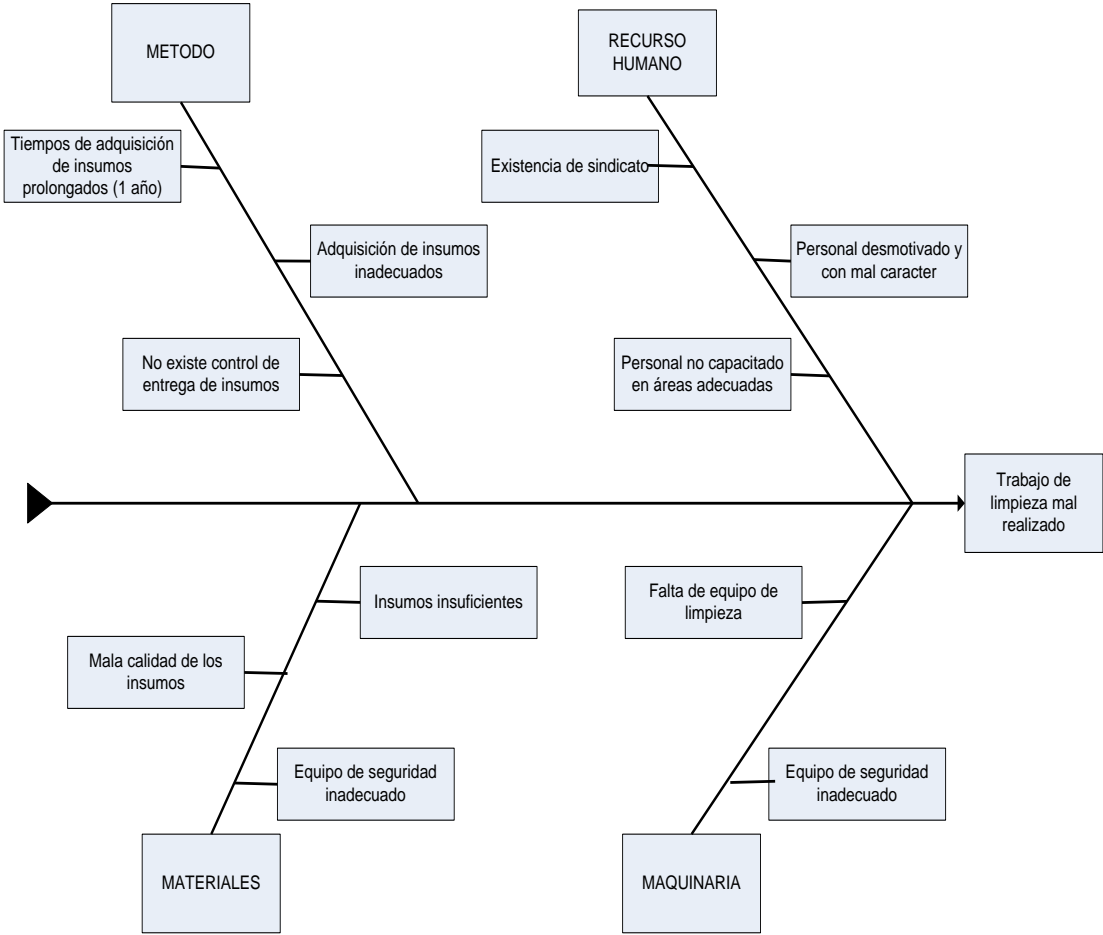
Diagrama Causa-Efecto:

El objetivo es establecer el efecto negativo, el cual será la característica de la calidad que es necesario mejorar.

La información fue obtenida a través de:

- Estudio de opinión realizado;
- Investigación de los metidos de obtención de insumos realizada a la Gerencia de Mantenimiento, determinando que existen dos métodos.
 1. El Ministerio de Finanzas Públicas realiza contrato abierto para realizar compras para todo el Estado, pero ésta forma es inadecuada ya que los artículos comprados no cumplen con las especificaciones requeridas por el hospital.
 2. Solicitud realizada a la bodega de insumos, pero ellos realizan la misma entrega siempre sin importar si son suficientes para cumplir la demanda.
- Investigación de los métodos de entrega de insumos;
- Entrevista realizada a los Jefes del Departamento de Limpieza.

Figura 17. Diagrama Causa- Efecto



FUENTE: Investigación propia.

3.4 Propuesta y justificación del proyecto.

La situación transcurre en las mismas condiciones, según lo expresado por las autoridades sin que nadie realice algún cambio significativo, después del análisis FODA realizado se considera la estrategia DO como la mas aceptable, por tal motivo se propone realizar un estudio para conocer la factibilidad de utilizar empresas de Outsourcing dentro del Departamento de Limpieza.

Esto conlleva a realizar despidos, lo cual podría provocar conflictos ya que las personas acuden al sindicato.

Uno de los factores que más influyen en el incumplimiento de las labores del personal según lo observado en el estudio de opinión realizado y confirmado por el Departamento de Mantenimiento es la falta de insumos, esta problemática se puede eliminar utilizando la estrategia DO.

Según el análisis Causa – Efecto el utilizar métodos inadecuados producen el efecto del no cumplimiento de las labores o realizar labores inadecuadas, después de realizado el análisis se determinó que uno de los factores que más afectan esta situación es la adquisición de insumos ya que no depende directamente de la Gerencia de Mantenimiento y mucho menos del Departamento de Limpieza.

Se comparará la utilización de personal propio versus Outsourcing, utilizar personal subcontratado no solucionaría el problema ya que el método de adquisición de los insumos es inadecuado.

4. FACTIBILIDAD DE UTILIZAR OUTSOURCING EN EL DEPARTAMENTO DE LIMPIEZA

El siguiente estudio permitirá la toma de decisiones cuyo objetivo fundamental es determinar la opción más conveniente desde el punto de vista económico y de mejora del servicio a partir de la situación observada y analizada en el capítulo anterior.

4.1 Estudio personal propio versus Outsourcing.

A continuación se desarrollará un análisis de cada una de las áreas para tener un punto de referencia así como de comparación y determinar que es más favorable para el HGSDD así como para el Departamento de Limpieza, Outsourcing o personal propio.

4.1.1 Puestos que se pueden subcontratar.

En el Departamento de Limpieza todas las actividades pueden ser otorgadas a pasar a Outsourcing, aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la institución, en este caso debemos mencionar que la actividad principal del Hospital General San Juan de Dios está enfocada a prestar servicios de salud.

Por consiguiente, el Departamento de Limpieza no es la actividad principal de la institución cuyo detalle de puestos y personal se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla XXII. Detalle de puestos Departamento de Limpieza.

Puesto	Número de empleados
Limpieza Pediatría - Ginecoobstetricia	71
Limpieza Torres	86
Limpieza Quirófanos	12
Coordinadores	3
Secretaría	1
TOTAL	173

FUENTE: Investigación de campo.

4.1.2 Cómo se realiza actualmente la limpieza.

Limpieza cuenta con 173 personas que representan el 54 % de la fuerza laboral a cargo de Subgerencia de Mantenimiento y Servicios Generales, laboran en 3 turnos establecidos a continuación:

- Matutino: 7:00 AM a 1:30 PM
- Vespertino: 1:30 PM a 8:00 PM
- Velador: 8:00 PM a 6:30 AM (2 días a la semana).

De las 173 personas que laboran en limpieza, cada servicio lo cubre una persona, de esta forma cada servicio puede contar entre dos y tres turnos de trabajo depende la complejidad del servicio.

Inicialmente podemos observar que el rol de turnos esta mal diseñado, lo cual podemos ilustrar realizando un análisis mostrado en las siguientes tablas:

Tabla XXIII. Horario de turnos de limpieza matutino y vespertino.

Día	Horas trabajadas	Número de servicios que cubre
lunes	6.5	1
martes	6.5	1
miércoles	6.5	1
jueves	6.5	1
viernes	6.5	1
sábado	6.5 o descanso	2
domingo	6.5 o descanso	2
Total de horas laboradas a la semana	39 horas	

FUENTE: Investigación propia.

Una persona puede descansar en el fin de semana día sábado o domingo para ello debe cubrir 2 turnos.

Tabla XXIV. Horario de turnos de limpieza nocturno.

Día	Horas trabajadas
lunes	10.5 o descanso
martes	10.5 o descanso
miércoles	10.5 o descanso
jueves	10.5 o descanso
viernes	10.5 o descanso
sábado	10.5 o descanso
domingo	10.5 o descanso
Total de horas laboradas a la semana	20.5 horas

FUENTE: Investigación propia.

El turno de velador trabaja dos días a la semana y es rotativo puede ser cualquier día.

La ley de servicio civil establece en el artículo 67 que la jornada de trabajo *“no podrá ser menor de cuarenta (40) horas ni exceder en ningún caso cuarenta y cuatro (44) horas semanales”*, en este caso podemos observar que las personas laboran 39 horas a la semana en jornada matutina y vespertina y 20.5 en jornada nocturna.

Se realizara un examen de la forma de realizar las actividades de Limpieza por medio de un estudio de métodos.

Los tiempos se obtuvieron después de analizadas las labores de limpieza por medio de cronometración al estudiar a 10 personas.

Se determino un área promedio por servicios de 59 metros cuadrados por servicio del Hospital y se pueden ilustrar en la siguiente tabla:

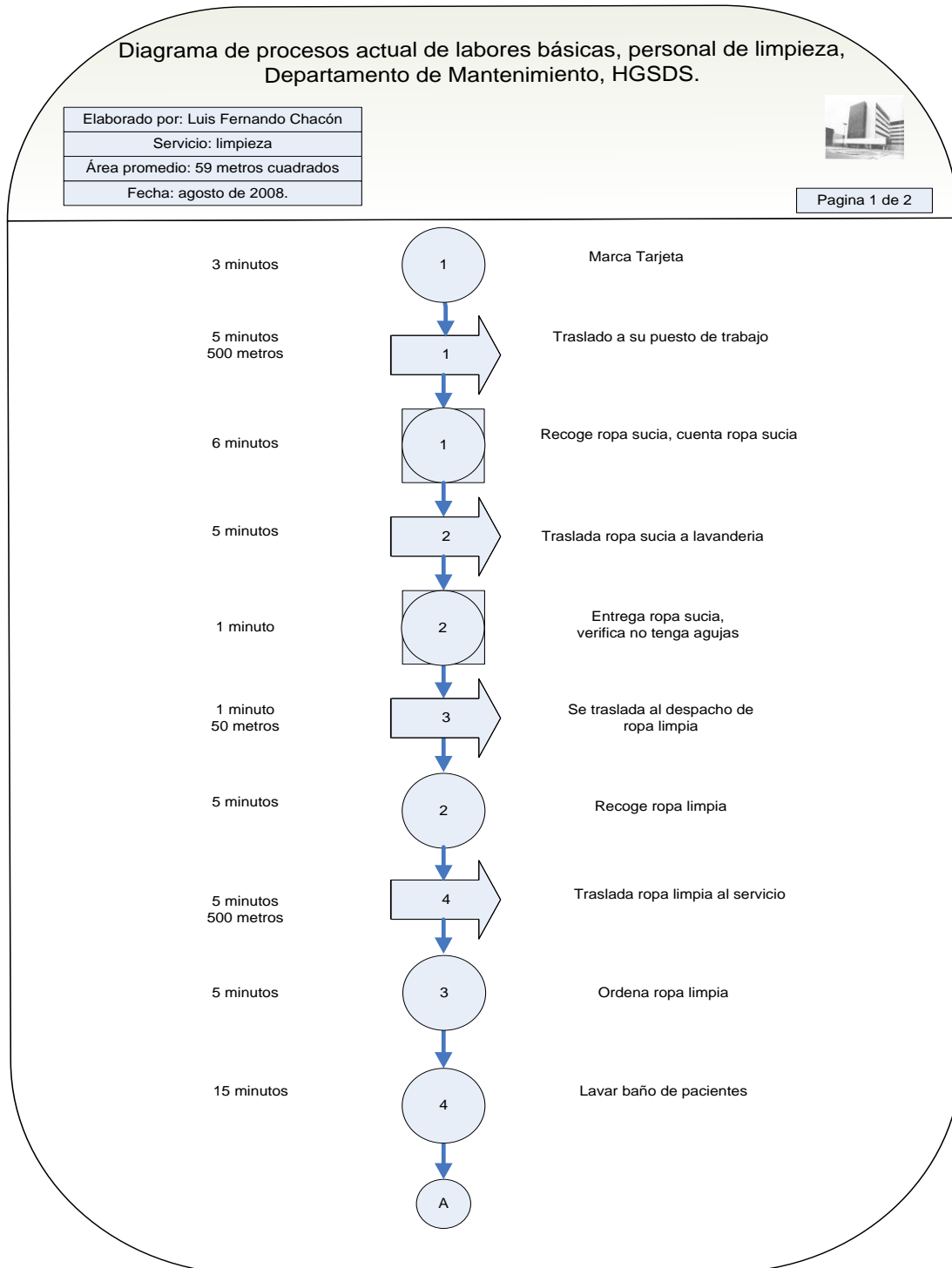
Tabla XXV. Área y servicios del Hospital San Juan de Dios.

Área total de Hospital metro²	Numero de servicios	Número de empleados utilizados	Área promedio del servicio metros²
3,126	53	169	59

FUENTE: Oficina Asesor de Proyectos.

Al realizar el estudio de métodos de las labores de limpieza se determinó que no existe un estándar para realizar la limpieza.

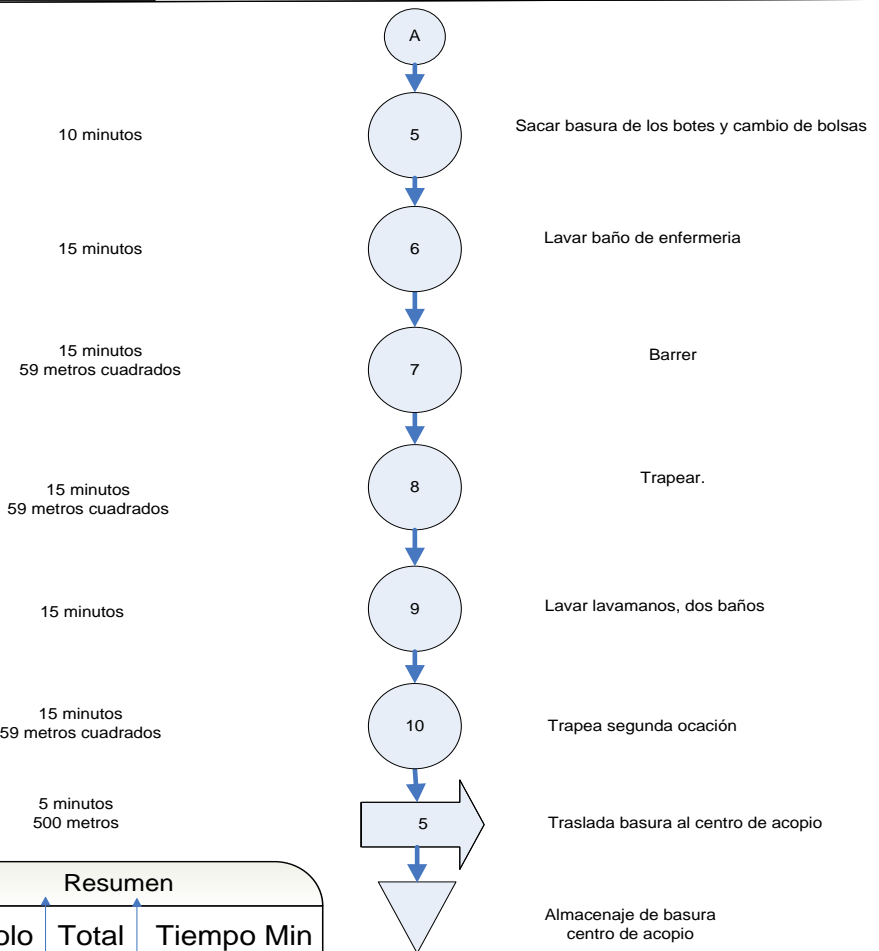
Figura 18. Estudio de métodos labores de limpieza.



Continúa

Diagrama de procesos actual de labores básicas, personal de limpieza,
Departamento de Mantenimiento, HGSDS.

Elaborado por: Luis Fernando Chacón
Servicio: limpieza
Área promedio: 59 metros cuadrados
Fecha: agosto de 2008.



Resumen		
Símbolo	Total	Tiempo Min
○	2	7
●	10	113
→	5	21
▽	1	0
Total		141

FUENTE: Trabajo de campo.

Conociendo el tiempo cronometrado que una persona tarda en realizar su trabajo podemos determinar lo siguiente:

Una persona de limpieza trabaja en promedio 141 minutos para cumplir con sus labores diarias, trasladaremos este tiempo a horas.

$$141 / 60 \text{ minutos} = 2.35 \text{ horas para realizar el trabajo diario.}$$

Determinación de la eficiencia:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos programados}} * 100$$

Recursos obtenidos: tiempo utilizado para realizar su trabajo diario → 2.35 horas.

Recursos invertidos: el personal de limpieza trabaja 6.5 horas al día.

$$\text{Eficiencia} \rightarrow \frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos programados}} * 100 \rightarrow \frac{2.35 \text{ horas/día}}{6.5 \text{ horas/día}} * 100$$

$$\text{Eficiencia} = 37\%$$

Podemos notar que la eficiencia es baja.

4.1.3 Representación anual de sueldos para realizar la limpieza.

Para realizar un análisis de los costos definiremos los parámetros de base de sueldos para limpieza, es de mencionar que el 98 % de los empleados se encuentran contratado en renglón 011.

Operativo 2: Q 2,500.00.

Operativo 3: Q 2,600.00.

Operativo 4: Q 2,700.00.

Podemos establecer un aproximado en pago de planilla en limpieza observando la siguiente tabla:

Tabla XXVI. Sueldos anuales de limpieza.

Clasificación	Número de empleados	Sueldo
Operativo 2	111	Q. 277,500.00
Operativo 3	58	Q. 150,800.00
Operativo 4	4	Q. 10,800.00
Pago mensual		Q. 439,100.00
Sueldo anual (X 12 meses)		Q. 5,269,200.00
Aguinaldo (Decreto 76-78)		Q. 439,100.00
Bono 14 (Decreto 42-92)		Q. 439,100.00
Vacaciones (Artículo 134 C.T)		Q. 439,100.00
Total anual.	173	Q. 6,586,500.00

FUENTE: Investigación de campo.

4.1.4 Costo anual de insumos para realizar la limpieza

A continuación se describe el total de insumos utilizados mensualmente para realizar la limpieza del HGSDD, después de analizados los resultados del estudio de opinión realizado y consultadas las tesis de manejo de inventarios realizadas en el Departamento de Limpieza, se determino que los insumos que son proporcionados no son suficientes para realizar el trabajo de limpieza de forma adecuada ya que la mayoría de estos se adquieren por medio de compra directas, estos son adquiridos por parte del Ministerio de Finanzas Publicas.

Tabla XXVII. Insumos utilizados trimestralmente par limpieza del HGSDD

Insumos	Consumo por trimestre en unidades	Método de adquisición	Costo total Por trimestre
Bolsas Platicas Rojas 30X50X6	18,600.00	Compra Directa	Q. 55,800.00
Bolsas Platicas Rojas 20X23X4	24,000.00	Compra Directa	Q 72,000.00
Bolsas Platicas Negras 30X50X6	18,600.00	Compra Directa	Q. 55,800.00
Bolsas Platicas Negras 20X23X4	22,000.00	Compra Directa	Q. 66,000.00
Bolsas Blancas	1,200	Compra Directa	Q. 3,600.00
Etiquetas Para Bolsas Rojas	7,000.00	Compra Interna	Q. 3,150.00
Jabón en Polvo por libra	3,600.00	Compra Directa	Q.22,680.00
Cloro Por Galón	1,300.00	Compra Directa	Q. 20,540.00

Desinfectante por Galón	1,200.00	Compra Directa	Q. 41,340.00
Pinolio Por Galón	330.00	Compra Directa	Q. 10,098.00
Cera Por Galón	170.00	Compra Directa	Q. 7,097.50
Guantes de Látex (pares)	600.00	Compra Interna	Q. 2,010.00
Escobas	60.00	Compra Interna	Q. 960.00
Trapeadores	100.00	Compra Interna	Q. 2,250.00
Mechas para Trapeadores	900.00	Compra Directa	Q. 10800.00
		Total	Q. 374,125.50

FUENTE: **Bodega de insumos.**

El gasto anual de insumos es $Q. 374,125.50 * 4 = Q. 1, 496,502.00$

4.1.5 Costo total anual de realizar la limpieza.

El total para anual para realizar la limpieza se puede observar detallado en la siguiente tabla:

Tabla XXVIII. Costo anual de realizar la limpieza.

Clasificación	Costo anual Q.
Sueldos	Q. 6, 586,500.00
Insumos	Q. 1, 496,502.00
Total	Q. 8, 083,002.00

FUENTE: Investigación de campo.

El costo de realizar las labores de limpieza por servicio al mes se puede observar reflejado en la siguiente tabla:

Tabla XXIX. Costo mensual de realizar la limpieza.

Número de servicios	Costo anual de realizar la limpieza	Costo por servicio anual
53	Q. 8, 083,002.00	Q. 152,509.47

FUENTE: Investigación de campo.

4.2 Estudio de oferta

Realizaremos un análisis de las empresas Guatemaltecas que pueden desarrollar las tareas de Outsourcing. Antes de la selección se mencionaran los puntos a estudiar para evaluar la elección del outsourcer. Algunos de estos indicadores pueden ser los factores para la elección de una empresa de Outsourcing, donde se presentan en orden de importancia otorgada al outsourcer para la ejecución de la tarea o actividad:

- Compromiso de calidad.
- Costo del servicio.
- Referencias de otros clientes.
- Experiencia.
- Cumplimiento con los requisitos de ley y autorizaciones necesarias.
- Términos del contrato flexibles.
- Libertad de recursos.
- Capacidad de aportar valor añadido.
- Relaciones actuales.

Para nuestro estudio se tomara como punto de comparación el precio, ya que este es la base de mejora, con el hecho de no poseer los insumos necesarios para el cumplimiento de las labores la calidad se ve dañada.

En Guatemala existen múltiples empresas que proporcionan diferentes servicios entre los que podemos mencionar:

- Limpieza de pisos.
- Limpieza de baños.
- Conserjería.

- Personal permanente.
- Operarios.
- Mantenimiento de cualquier índole.
- Lavado de ropa.
- Pintura de edificios.
- Etc.

Se buscarán empresas que presenten sus cotizaciones con base en lo establecido en las características solicitadas en el capítulo siguiente de contratación y se comparará con la forma actual de realizar la limpieza.

Después de analizar las propuestas de oferta se determinó que las empresas de outsourcing cobran en promedio Q. 1.55 por metro cuadrado de limpieza con las características cotizadas. **Ver anexo 1.**

Tabla XXX. Costo ofertado diario de realizar la limpieza por servicio.

Metros cuadrados por servicio	Costo por metro cuadrado	Costo de realizar la limpieza de un servicio	Costo de realizar la limpieza de un servicio en un día (3 veces al día)
59	Q. 1.55	Q. 91.45	Q. 274.35

FUENTE: **Investigación de campo.**

Conociendo esto se determina el costo de realizar la limpieza en un servicio por un año.

Tabla XXXI. Costo ofertado mensual de realizar la limpieza por servicio.

Costo de realizar la limpieza de un servicio en un día (3 veces al día)	Costo de realizar la limpieza por servicio en un año (365 días.)
Q. 274.35	Q. 100,137.75

FUENTE: Investigación de campo.

4.3 Contratación

No existe un contrato estándar para el Outsourcing, cada uno va a depender de los tipos e implicaciones de acuerdos que se realicen, de igual manera que no hay una legislación para regular este tipo de actividad.

Brevemente, podemos establecer que jurídicamente los contratos de Outsourcing deben estar amparados a través de un contrato mixto redactado en documento privado. Cuando introducimos las relaciones outsourcer con la Administración Pública entraría en juego además el Derecho Administrativo.

Independientemente del contrato que se realice, debe predominar la claridad y transparencia con un carácter asociativo. Además, se debe conocer una serie de puntos básicos antes de formalizarlo.

Para realizar el contrato de debe tomar en cuenta lo siguiente:

- La empresa de Outsourcing debe proporcionar todos los insumos necesarios para una adecuada limpieza.
- El área a cubrir es de 59 metros cuadrados aproximados por servicio incluyendo baños para pacientes y enfermería.
- Se debe realizar la limpieza de baños para pacientes y personal de enfermería.
- Se debe realizar la limpieza en los turnos que considere necesario la empresa de Outsourcing.
- Se debe llevar ropa sucia a lavandería y recoger ropa limpia (3 ves por día).
- Se debe llevar la basura al centro de acopio.
- La empresa de Outsourcing de velar por la protección de su personal.

4.4 Estrategias para implementar Outsourcing:

Estrategia a corto y mediano plazo para implementar Outsourcing:

Se realizara una estrategia tipo periférica adquiriendo actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos, la cual se realizara de la siguiente forma:

En base al estudio de opinión que se realizo se pudo determinar que el 17% de los trabajadores sobrepasan lo establecido el articulo 5 de la ley de clases pasivas del estado, por tal motivo se propone la jubilación de estas personas lo que permitiría que alrededor de 30 personas sean eliminadas de sus plazas, esto daría ingreso a una reestructuración y eliminación de personal de cierta o ciertas áreas las cual puede ser implementadas por Outsourcing,

Es importante mencionar que hay un 40 % del personal que se encuentran entre 10 y 20 años de servicio que a lo largo del tiempo se pueden ir eliminando, lo importante para llevar a cabo este proceso es dejar cerrada la estructura del proceso de contratación de personal que actualmente se encuentra a cargo del departamento de recursos humanos.

La idea es ir otorgando servicios a empresas de Outsourcing a través del tiempo, lo cual evitaría problemas con el sindicato que actualmente posee mucha influencia dentro del hospital y ha cobrado mucha fuerza en los últimos años.

4.5 Establecer políticas

Son las guías o normas que establecerá el departamento de mantenimiento, para una gestión más eficaz estableceremos las políticas necesarias para exteriorización o subcontratación de labores.

Estas políticas se establecen con la finalidad de realizar la contratación de empresas (outsourcer) en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características adecuados.

Políticas para subcontratación de empresas en el Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales.

Estas políticas se crearon con el propósito de mejorar la gestión de contratación de empresas externas así como de determinar la mejor opción para el desempeño de las labores que se soliciten.

- Se realizara cuando se justifique y existan mejoras para el Hospital General San Juan de Dios, estas podrían ser económicas, mejora de servicios etc.
- La empresa a subcontratar debe cumplir con las bases establecidas y se debe establecer las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto y deben quedar establecidas por medio de un contrato.
- Se debe dar prioridad a la pequeña y mediana empresa (PYMES) formada por los trabajadores objeto de despido.
- Se debe evitar la corrupción y debe prevalecer el bien común ante el personal.

- Se debe investigar a la empresa antes de adjudicar el trabajo, si la empresa posee malas referencias, es deudor del estado o a realizado malos trabajos dentro de la institución no debe ser considerada como posibilidad.
- Se debe realizar la evaluación de desempeño de proveedores de servicios y calificar a las empresas para tener un registro para futuras contrataciones y permitir facilitar la toma de decisiones.

Otras que se consideren necesarias y que establezca el Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales en su momento.

4.6 Resultados del estudio de factibilidad.

Conociendo los datos obtenidos se comparará las dos opciones desde el punto de vista económico.

Tabla XXXII. Comparación en costos personal propio versus Outsourcing por servicio.

Área	Personal Propio	Outsourcing	Diferencia
Un servicio (59 metros ²)	Q. 152,509.47	Q. 100,137.75	Q. 52,371.72

FUENTE: Investigación de campo.

Tabla XXXIII. Comparación en costos personal propio versus Outsourcing en el hospital.

Área	Personal Propio	Outsourcing	Diferencia
Hospital San Juan de Dios (3,126 metros ²)	Q. 8, 083,002.00	Q. 5, 307,300.75	Q. 2, 775,701.25

FUENTE: Investigación de campo.

Basados en estos resultados se puede determinar que existe un ahorro anual de Q. 2, 775,70.25 de Quetzales.

5. EVALUACION DE PROVEEDORES, CAPACITACIÓN Y SISTEMA DE SUGERENCIAS

Conociendo el resultado del estudio realizado en el capítulo anterior queda a criterio de la Gerencia de Mantenimiento elegir la opción conveniente. Si se decide utilizar Outsourcing se propone seguir los pasos indicados en los siguientes flujogramas y realizar una evaluación del desempeño a proveedores de servicios que facilite la toma de decisiones futuras. Si se desea continuar con el sistema tradicional es importante implementar un plan de capacitación y un sistema de sugerencias que pueden ser observados en este capítulo.

5.1 Flujogramas de reclutamiento y selección por Outsourcing

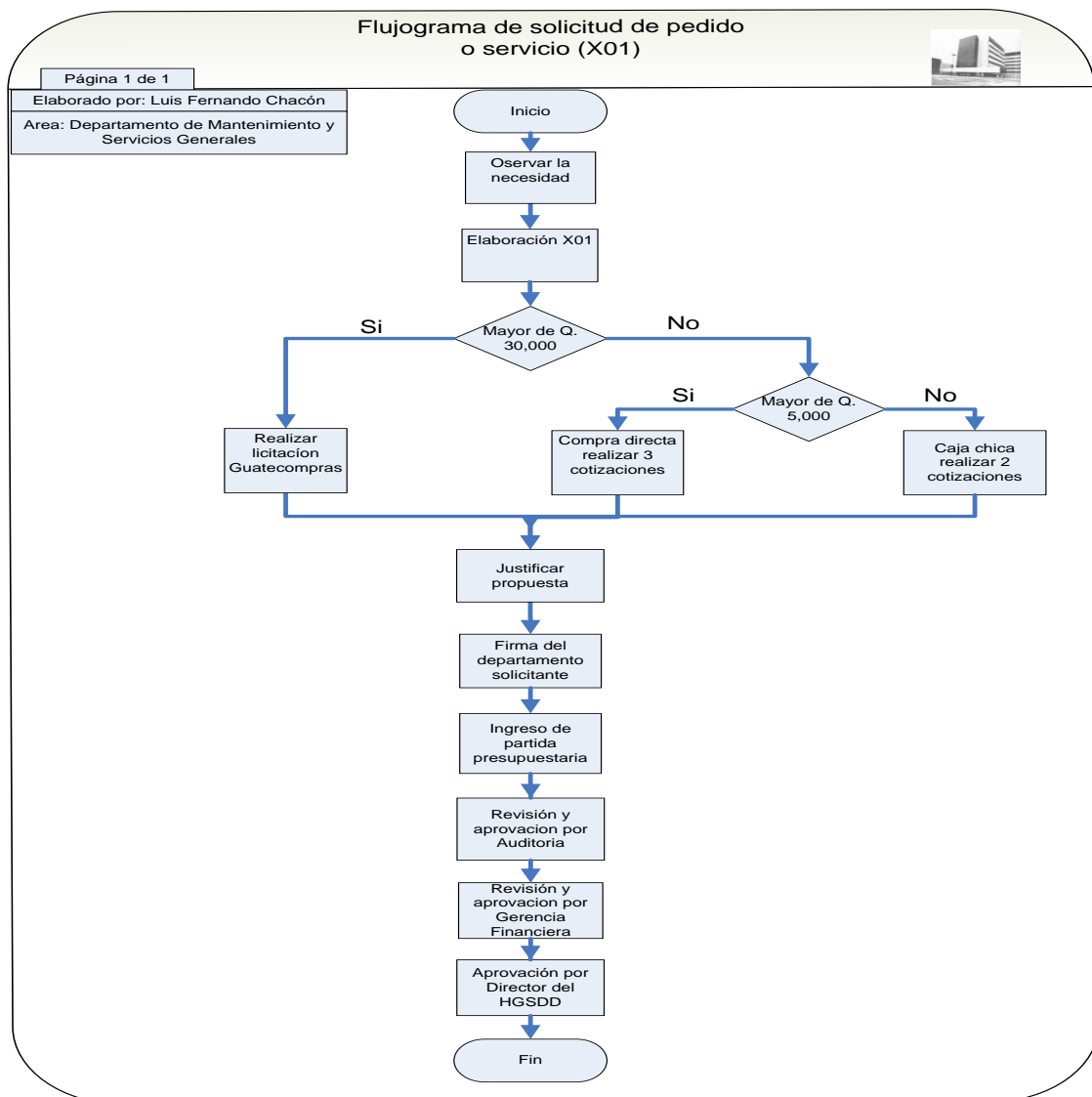
Con el fin de mejorar el proceso de subcontratación se presentan los siguientes diagramas, que son las bases del diseño a seguir para contratar empresas (Outsourcer).

5.1.1 Flujograma del proceso de solicitud de pedido o servicio

Tomando en cuenta la herramienta que posee el Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales para realizar pedidos también lo implementaremos para solicitar subcontrataciones. El formato X01, está diseñado para solicitar un evento no importando su monto, este formato puede ser útil para contratar empresas de Outsourcing.

El proceso de contratación de servicios esta amparado en la ley de contrataciones del estado, aplicables a los organismos del estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras las municipalidades y las empresas publicas estatales o municipales, están sujetos a la ley de contrataciones del estado y su reglamento.

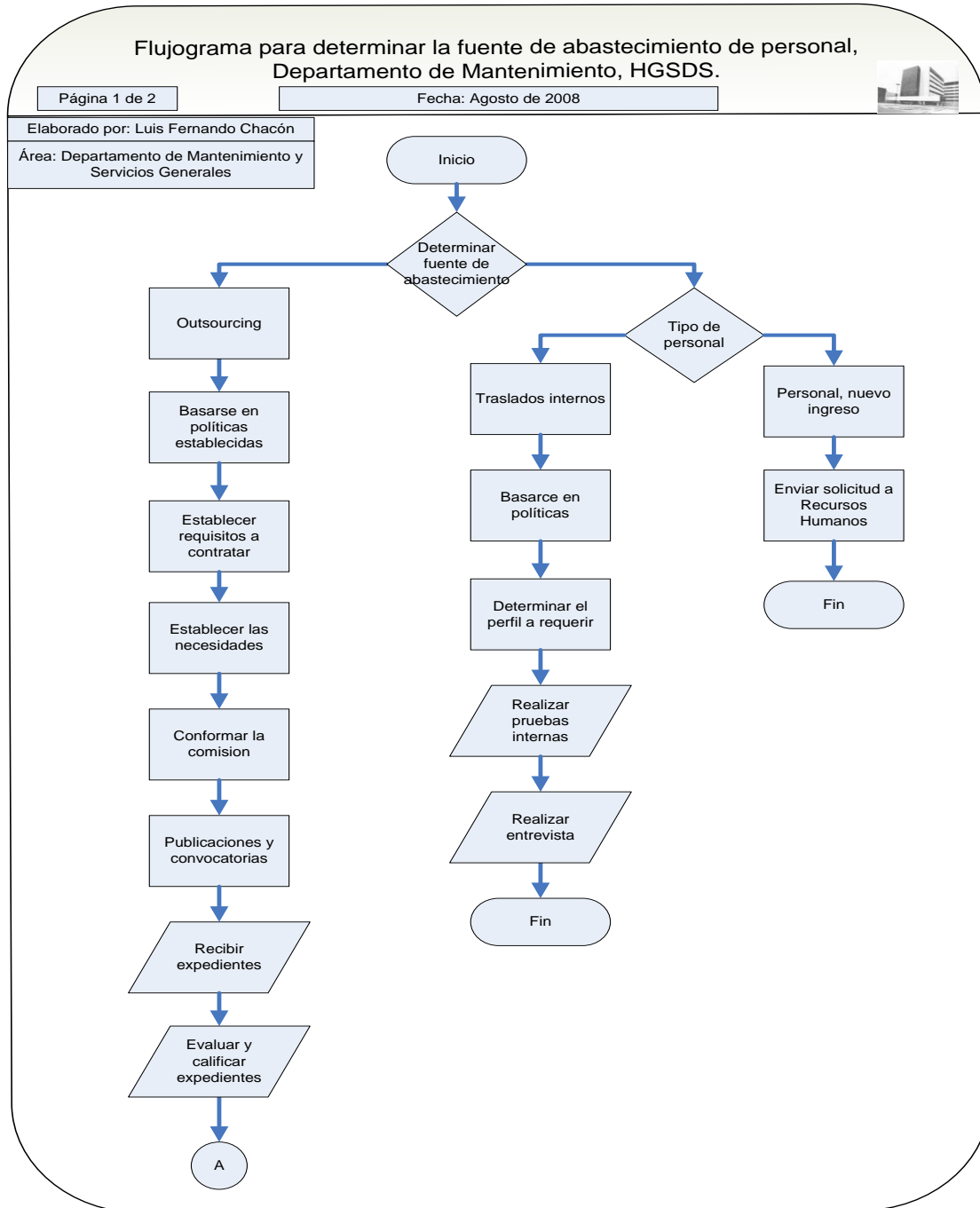
Figura 19. Flujoograma a seguir de solicitud de pedido o servicio



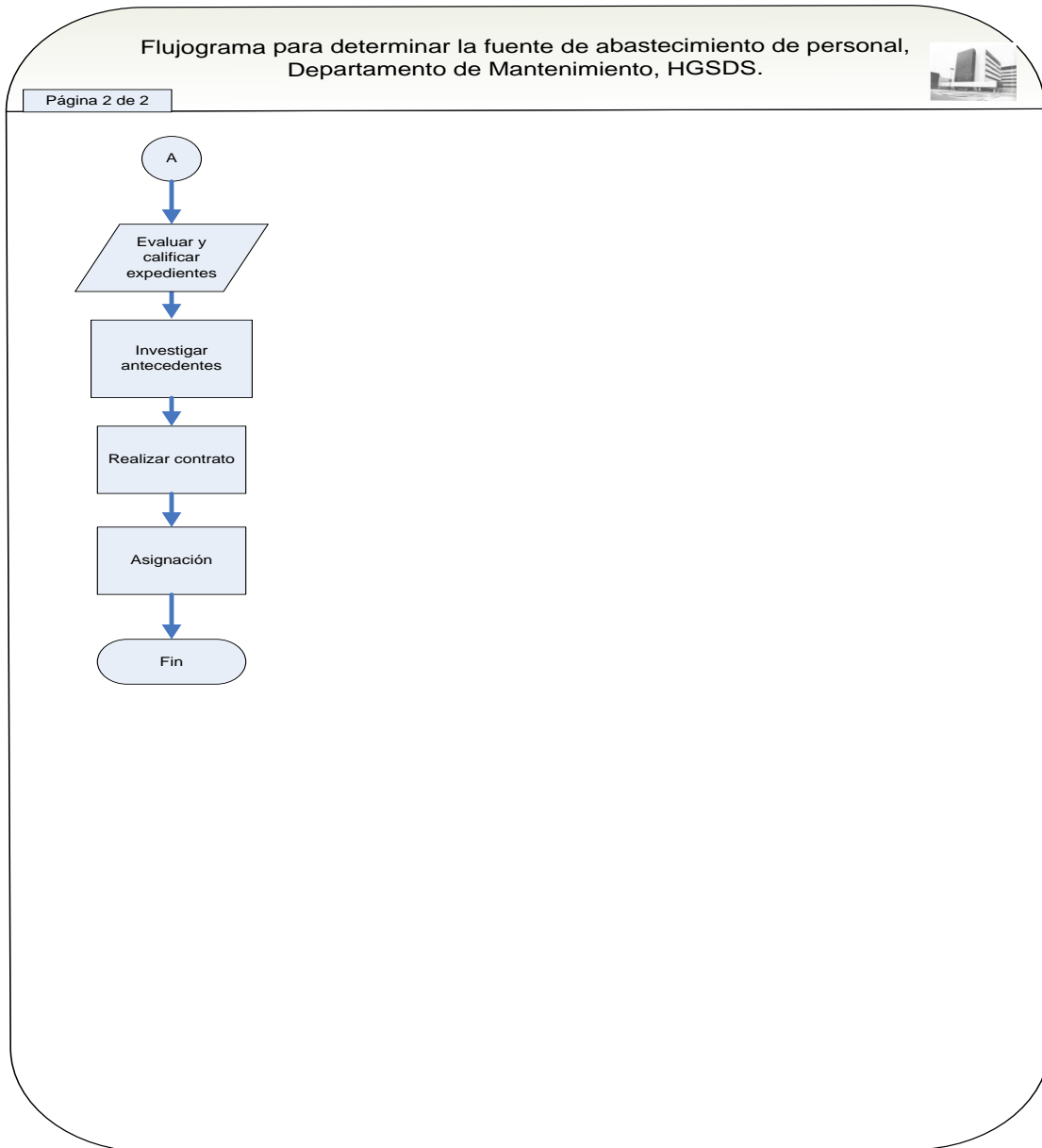
FUENTE: Trabajo de campo.

5.1.2 Flujograma del proceso de subcontratación

Figura 20. Flujograma propuesto del proceso de subcontratación



Continúa



FUENTE: Trabajo de campo.

El flujograma que se diseñó nos permitirá una visión global del proceso para contratar empresas de Outsourcing, que se deberá seguir por parte del Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales.

5.2 Evaluación de proveedores de servicios

Consiste en definir una calificación, cuyo objetivo es valorar el rendimiento de las empresas de Outsourcing y efectuar la comparación entre las diferentes empresas que prestaran servicios en el transcurso de los años, cuyo objetivo es tomar decisiones futuras y elegir a la opción más adecuada.

5.2.1 Evaluación a proveedores de servicios

Procedimiento de uso:

1. Factor: Se deben determinar los factores que se necesitan evaluar del proveedor de servicios, estos pueden variar de acuerdo al proveedor de servicios.
2. Peso: Es el porcentaje que se le asigna al factor a evaluar, en este caso de se adjudicó alto porcentaje al cumplimiento de requisitos acordados y al precio, el porcentaje puede variar dependiendo de la prioridad que se quiera asignar al factor.

Tabla XXXIV. Factores de la evaluación de proveedores.

Factor	Peso	Definición
1. Cumple requisitos	30%	Grado de cumplimiento de requisitos acordados, contractuales o acuerdos con las necesidades de los usuarios
2. Cumple Plazos	20%	Grado de cumplimiento de los plazos acordados.
3. Amabilidad	10%	Hace referencia a la actitud de las personas que prestan el servicio con relación al respeto, cortesía y buen trato.
4. Atención de quejas y reclamos	10%	Hace referencia a la manera como el proveedor atiende y soluciona las quejas
5. Precio/Costo	30%	Hace referencia al nivel de precios o costos comerciales, descuentos y forma de pago con respecto al medio para este tipo de servicio

FUENTE: Trabajo de campo.

Tabla XXXV. Criterio para la evaluación de proveedores de servicios.

Criterios			
Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
5	4	3	2
Cumple siempre los requisitos acordados, contractuales o acordes a las necesidades de los usuarios	En ocasiones se presentan incumplimientos a los requisitos, pero son de poco impacto en la labor del Departamento.	Son frecuentes los incumplimientos de los requisitos, y además son de mediano impacto en la labor del Departamento.	Se incumplen siempre los requisitos del servicio y se afecta el desarrollo de las actividades propias del Departamento.
Las entregas de los servicios se realizan sin retrasos.	Entregas con muy pocos o esporádicos retrasos	Entregas con frecuentes retrasos	Entregas con excesivos retrasos
Excelente la actitud del personal (respeto, cortesía, buen trato) que presta los servicios.	En ocasiones algunas personas que prestan los servicios, muestran una actitud poco amable (respeto, cortesía, buen trato)	Es común que las personas que prestan los servicios, muestran una actitud poco amable (respeto, cortesía, buen trato)	Siempre las personas que prestan los servicios, muestran una actitud poco amable (respeto, cortesía, buen trato)
No se presentan reclamos	Atendió los reclamos inmediatamente y respondió la garantía ofrecida.	Se requirió reiterar los reclamos y cumplió parcialmente con las garantías.	Es frecuente que no cumpla los reclamos e incumpla las garantías
Ofrece los precios/costos más bajos del mercado y amplios plazos de pago.	Ofrece precios/costos competitivos para el mercado y plazos razonables de pago.	Ofrece precios/costos elevados para el mercado y cortos plazos de pago.	Ofrece precios/costos elevados para el mercado y pagos contra entrega.

FUENTE: Trabajo de campo.

Evaluación de proveedores de servicios:

El formato desarrollado para evaluar proveedores de servicios se puede observar en el **anexo 3**.

Procedimiento de cálculo y llenado:

DD: Indica la fecha del día de elaboración de la evaluación.

MM: Indica el mes de elaboración de la evaluación.

AA: Indica el año de elaboración de la evaluación.

Tipo de evaluación: Existen 2 opciones, proveedor normal y proveedor especial, en este caso podemos mencionar proveedor único, proveedor de la misma institución o MSPAS, en cuyos casos todos los criterios evaluados pierden su finalidad.

Nombre del proveedor: Se debe indicar el nombre del proveedor de servicio.

Servicio suministrado: Se debe indicar el servicio que presta el proveedor de servicio.

Calificación: Se debe asignar un número en base a los criterios descritos para la evaluación.

Aspectos positivos: Descripción de aspectos positivos del factor que se esta evaluado.

Aspectos negativos: Descripción de aspectos negativos del factor que se esta evaluado.

Calculo de la calificación total: se debe multiplicar el peso por la calificación otorgada a cada factor y se deben sumar todas las calificaciones para obtener la calificación total.

Tabla XXXVI. Ejemplo de calificación de proveedores de servicios.

Factores	Peso	Calificación
1. Cumple requisitos	30%	4
2. Cumple plazos	20%	5
3. Amabilidad	10%	4
4. Atención de quejas y reclamos	10%	4
5. Precio / costo	30%	4
Calificación total		

Factores	Peso * Calificación	Calificación
Cumple requisitos:	1. $0.30 * 4 = 1.20$	1.20
Cumple plazos:	2. $0.20 * 5 = 1$	1
Amabilidad:	3. $10 * 4 = 0.40$	0.40
Atención de quejas y reclamos:	4. $10 * 4 = 0.40$	0.40
Precio:	5. $0.30 * 4 = 1.20$	1.20
	TOTAL	4.20

FUENTE: Trabajo de campo.

Criterios: 5 Excelente, 4 Bueno, 3 Regular, 2 Deficiente.

En este caso el proveedor obtuvo una calificación de 4.20, y basado en los criterios el proveedor es considerado bueno.

5.3 Plan de capacitación

Dado que se continúe trabajando con personal propio, es de vital importancia la capacitación para elevar el nivel de conocimiento y de habilidades de los trabajadores, tomando en cuenta el estudio que efectúe, aproximadamente el 90% del personal que labora el Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales está de acuerdo que se le programen capacitaciones periódicas, por tal motivo presentaremos una guía para llevar a cabo la realización de un plan de capacitación.

Ciclo de la capacitación:

La capacitación en el Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales debe avanzar por un ciclo el cual se describe a continuación:

- a) Determinar las necesidades para capacitación.
- b) Preparar un plan de capacitación.
- c) Ejecutar el plan de capacitación.
- d) Evaluar y dar seguimiento al plan de capacitación.

5.3.1 Temas de aplicación

Con base al análisis efectuado de la situación y a las respuestas obtenidas en las encuestas del estudio de opinión realizado se determinaron una lista de temas de capacitación que se deben suministrar al personal que se encuentra a cargo del Departamento de Limpieza, en el cuadro resumen de necesidades de capacitación se definieron un listado de capacitaciones en el Departamento sometiéndolo al algoritmo de detección de necesidades de capacitación.

Tabla XXXVII. Cuadro resumen de capacitaciones a realizar.

Área a capacitar	No.	Tema	Modalidad de la capacitación	Problema que se pretende resolver
Limpieza	1	Forma correcta de realizar la limpieza	Adiestramiento	Eliminar desperdicio de insumos, estandarizar la limpieza
	2	Seguridad en el manejo de desechos sólidos	Conferencia	Evitar enfermedades en el personal
	3	Atención a pacientes y visitas	Conferencia	Reducir problemas entre personal y las personas que hacen uso de los servicios del HGSDD
	4	Pasos a seguir en la realización de la limpieza	Adiestramiento	Estandarizar la limpieza y evitar focos de contaminación

FUENTE: Trabajo de campo.

5.2.2 Plan de capacitación para empleados

a) Determinar la necesidad de capacitación:

Determinar si un problema se resuelve en el marco de una capacitación, muchas veces no es una tarea fácil o tan evidente, para ayudar a tomar esta decisión se pueden seguir los pasos indicados en el algoritmo de detección de necesidad de capacitación. **(Ver anexo 4).**

Las necesidades de capacitación para el Departamento de Limpieza, se detectaron a través de:

1. La supervisión y observación en el trabajo

Durante observaciones hechas al personal se determinó lo siguiente:

1. No existe un estándar para realizar su trabajo;
2. No se cuida el equipo que utilizan para realizar el trabajo respectivo;
3. Existe desperdicio de insumos;
4. No utilizan el vocabulario adecuado para tratar a las visitas;
5. No utilizan equipo de seguridad personal para realizar trabajos en áreas de riegos.
6. No se utiliza equipo de protección para el manejo de desechos sólidos.

2. Encuesta o entrevista al personal

Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de capacitación relacionadas con el desempeño en su puesto actual de trabajo. Por tal motivo se realizó el estudio de opinión en el capítulo 3, para determinar hacia que temas se debe enfocar la capacitación.

Priorizar necesidades de capacitación

Muchas de las necesidades de capacitación hasta ahora determinadas pueden no ser de mayor trascendencia para mejorar el accionar del mantenimiento en el establecimiento de salud. Por ello es necesario definir criterios que nos indiquen el nivel de importancia y nos ayuden a clasificar el grupo de necesidades de acuerdo a prioridades dentro del hospital, entre estos criterios pueden clasificarse de la forma que se describe a continuación:

Tabla XXXVIII. Prioridad necesidades de capacitación.


Área a capacitar	No.	Tema	Modalidad de la capacitación	Prioridad
Limpieza	1	Forma correcta de realizar la limpieza	Adiestramiento	1
	2	Seguridad en el manejo de desechos sólidos	Conferencia	1
	3	Atención a pacientes y visitas	Conferencia	2
	4	Pasos a seguir en la realización de la limpieza	Adiestramiento	1

FUENTE: Trabajo de campo.

b) Elaboración del plan de capacitación

Para realizar la planificación es recomendable utilizar el siguiente formato elaborado:

Tabla XXXIX. Plan anual de capacitación.

Plan anual de capacitación Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales 						
No	Capacitación	Instructores	Lugar	Duración en horas	Número de participantes	Fecha de realización anual
1	Forma correcta de realizar la limpieza	3	Audiovisuales, 7mo. Nivel HGSDD	4.5	173	Primera semana de febrero
2	Seguridad en el manejo de desechos sólidos	3	Audiovisuales, 7mo. Nivel HGSDD	4.5	173	Primera semana de agosto
3	Atención a pacientes y visitas	2	Audiovisuales, 7mo. Nivel HGSDD	2.25	173	Primera semana de abril
4	Pasos a seguir en la realización de la limpieza	3	Audiovisuales, 7mo. Nivel HGSDD	9	173	Primera y segunda semana de octubre

FUENTE: Trabajo de campo.

1. Determinar los recursos necesarios

A continuación se realiza un listado de los recursos necesarios para llevar a cabo las capacitaciones.

Evento 1: Forma correcta de realizar la limpieza.

Número de participantes: Grupos de 19 personas. (9 grupos).

Duración: 30 minutos por grupo

Instructores: Jefe del Departamento de Limpieza, Jefe del área, Un participante del personal.

Presupuesto:

Tabla XL. Presupuesto, forma correcta de realizar la limpieza.

No.	Ítem	Cantidad	Unidad	Como conseguirlo	Valor
1	Cañonera	1	C/U	Audiovisuales	Q. 0
2	Computador	1	C/U	Audiovisuales	Q. 0
3	Par de guantes	1	C/U	Almacén de Insumos	Q. 0
4	Mascarilla	1	C/U	Almacén de Insumos	Q. 0
5	Gafas	1	C/U	Almacén de Insumos	Q. 0
6	Mechero	1	C/U	Almacén de Insumos	Q. 0
7	Escoba	1	C/U	Almacén de Insumos	Q. 0
8	Cloro	1	litro	Almacén de Insumos	Q. 0
9	Detergente	1	kilo	Almacén de Insumos	Q. 0
10	Bolsas	3	Colores	Almacén de Insumos	Q. 0
Subtotal					Q. 0
Imprevistos 10 %					Q. 0
Total					Q. 0

FUENTE: Trabajo de campo.

Evento 2: Presupuesto, seguridad en el manejo de desechos sólidos.

Número de participantes: Grupos de 19 personas. (9 grupos).

Duración: 30 minutos por grupo

Instructores: Jefe del Departamento de Limpieza, Jefe del área, un participante del personal.

Presupuesto:

Tabla XLI. Seguridad en el manejo de desechos sólidos.

No.	Ítem	Cantidad	Unidad	Como conseguirla	Valor
1	Cañonera	1	C/U	Audiovisuales	Q. 0
2	Computador	1	C/U	Audiovisuales	Q. 0
3	Par de guantes	1	C/U	Almacén de Insumos	Q. 0
4	Mascarilla	1	C/U	Almacén de Insumos	Q. 0
5	Gafas	1	C/U	Almacén de Insumos	Q. 0
Subtotal					Q. 0
Imprevistos 10 %					Q. 0
Total					Q. 0

FUENTE: Trabajo de campo.

Evento 3: Atención a pacientes y visitas.

Número de participantes: Grupos de 19 personas. (9 grupos).

Duración: 15 minutos por grupo.

Instructores: Jefe del Departamento de Limpieza, Jefe de Relaciones
Departamento de Recursos Humanos.

Presupuesto:

Tabla XLII. Presupuesto, atención a pacientes y visitas.

No.	Ítem	Cantidad	Unidad	Como conseguirla	Valor
1	Cañonera	1	C/U	Audiovisuales	Q. 0
2	Computador	1	C/U	Audiovisuales	Q. 0
Subtotal					Q. 0
Imprevistos 10 %					Q. 0
Total					Q. 0

FUENTE: Trabajo de campo.

Evento 4: Pasos a seguir en la realización de la limpieza

Número de participantes: Grupos de 19 personas. (9 grupos).

Duración: 30 minutos

Instructores: Jefe del Departamento de Limpieza, Jefe de Relaciones
Departamento de Recursos Humanos.

Presupuesto:

Tabla XLIII. Presupuesto, pasos a seguir en la realización de la limpieza.

No.	Ítem	Cantidad	Unidad	Como conseguirlo	Valor
1	Cañonera	1	C/U	Audiovisuales	Q. 0
2	Computador	1	C/U	Audiovisuales	Q. 0
3	Par de guantes	1	C/U	Almacén de Insumos	Q. 0
4	Mascarilla	1	C/U	Almacén de Insumos	Q. 0
5	Gafas	1	C/U	Almacén de Insumos	Q. 0
6	Mechero	1	C/U	Almacén de Insumos	Q. 0
7	Escoba	1	C/U	Almacén de Insumos	Q. 0
8	Cloro	1	litro	Almacén de Insumos	Q. 0
9	Detergente	1	kilo	Almacén de Insumos	Q. 0
10	Bolsas	3	Colores	Almacén de Insumos	Q. 0
Subtotal					Q. 0
Imprevistos 10 %					Q. 0
Total					Q. 0

FUENTE: Trabajo de campo.

2. Propuesta del plan de capacitación

a) Justificación;

Se pretende mejorar las condiciones de la ejecución de la limpieza en el Departamento de Limpieza, por tal motivo se propone el presente plan.

b) Objetivos generales del plan de capacitación;

- Minimizar el desperdicio de insumos;
- Estandarizar la limpieza;
- Minimizar el numero de contagios por enfermedades en el personal;
- Aumentar la productividad de los trabajadores.

c) Descripción de los planes de capacitación

Se describe un resumen de las capacitaciones a realizar en la siguiente tabla:

Tabla XLIV. Plan de capacitación.

Capacitación	Fecha (1 vez por año)	Horario	Lugar	Participantes
Forma correcta de realizar la limpieza	Primera semana de febrero.	Matutino: 10:00 a 10:30 Vespertino 4:00 a 4:30	Audiovisuales, 7mo. Nivel HGSDD	173
Seguridad en el manejo de desechos sólidos	Primera semana de agosto	Matutino: 10:00 a 10:30 Vespertino 4:00 a 4:30	Audiovisuales, 7mo. Nivel HGSDD	173
Atención a pacientes y visitas	Primera semana de abril	Matutino: 10:00 a 10:15 Vespertino 4:00 a 4:15	Audiovisuales, 7mo. Nivel HGSDD	173
Pasos a seguir en la realización de la limpieza	Primera y segunda semana de octubre	Matutino: 10:00 a 10:30 Vespertino 4:00 a 4:30	Audiovisuales, 7mo. Nivel HGSDD	173

FUENTE: Trabajo de campo.

d) Presupuesto.

Ya que se cuentan con los instructores y los materiales necesarios para realizar la capacitación la misma no tiene ningún costo

Tabla XLV. Presupuesto de la capacitación.

Área a capacitar	No.	Tema	Modalidad de la capacitación	Problema que se pretende resolver	Prioridad	Presupuesto
Limpieza	1	Forma correcta de realizar la limpieza	Adiestramiento	Eliminar desperdicio de insumos, estandarizar la limpieza	1	Q. 0
	2	Seguridad en el manejo de desechos sólidos	Conferencia	Evitar enfermedades en el personal	1	Q. 0
	3	Atención a pacientes y visitas	Conferencia	Reducir problemas entre personal y las personas que hacen uso de los servicios del HGSDD	2	Q. 0
	4	Pasos a seguir en la realización de la limpieza	Adiestramiento	Estandarizar la limpieza y evitar focos de contaminación	1	Q. 0
Presupuesto para realizar plan de capacitación						Q. 0.00

FUENTE: Trabajo de campo.

c) Ejecución del plan de capacitación

Actividades previas al desarrollo del evento de capacitación:

1. Todas las actividades que necesitan realizarse;

Tabla XLVI. Actividades a realizarse.

Evento	Número	Actividad
Forma correcta de realizar la limpieza	1	Cómo se debe barrer
	2	Cómo se debe trapear
	3	Cómo se debe lavar los baños
	4	Cómo manejar la ropa sucia
	5	Uso correcto del equipo de limpieza
	6	Cantidad de insumos a utilizar
Seguridad en el manejo de desechos sólidos	1	Equipo de protección a utilizar
	2	Cómo se debe utilizar el equipo de protección
	3	Forma correcta de manejar la basura
	4	Distinción de colores en bolsas
	5	con quién acudir en caso de emergencias
Atención a pacientes y visitas.	1	Forma correcta de comportarse
	2	Cómo tratar al personal
	3	Que hacer en caso de emergencias
Pasos a seguir en la realización de la limpieza	1	Actividades a realizar
	2	Precedencia de actividades
	3	Tiempo estimado para cada actividad

FUENTE: Trabajo de campo.

2. Todos los materiales que se requieren para cada actividad;

Tabla XLVII. Materiales por actividad.

Evento	Número	Ítem
Forma correcta de realizar la limpieza	1	Cañonera
	2	Computador
	3	Par de guantes
	4	Mascarilla
	5	Gafas
	6	Mechero
	7	Escoba
	8	Cloro
	9	Detergente
	10	Bolsas
Seguridad en el manejo de desechos sólidos	1	Cañonera
	2	Computador
	3	Par de guantes
	4	Mascarilla
	5	Gafas
Atención a pacientes y visitas.	1	Cañonera
	2	Computador
Pasos a seguir en la realización de la limpieza	1	Cañonera
	2	Computador
	3	Par de guantes
	4	Mascarilla
	5	Gafas
	6	Mechero
	7	Escoba
	8	Cloro
	9	Detergente
	10	Bolsas

FUENTE: Trabajo de campo.

3. Los responsables de cada actividad;

Tabla XLVIII. Responsables de las actividades.

Forma correcta de realizar la limpieza		
Numero	Actividad	Responsable
1	Cómo se debe barrer	Jefes de área de Limpieza
2	Cómo se debe trapear	Jefes de área de Limpieza
3	Cómo se debe lavar los baños	Jefes de área de Limpieza
4	Cómo manejar la ropa sucia	Jefes de área de Limpieza
5	Uso correcto del equipo de limpieza	Jefes de área de Limpieza
6	Cantidad de insumos a utilizar	Jefe Departamento de Limpieza

FUENTE: Trabajo de campo.

Seguridad en el manejo de desechos sólidos		
Numero	Actividad	Responsable
1	Equipo de protección a utilizar	Jefe Departamento de Limpieza
2	Como se debe utilizar el equipo de protección	Jefes de área
3	Forma correcta de manejar la basura	Jefes de área
4	Distinción de colores en bolsas	Jefe Departamento de Limpieza
5	Con quién acudir en caso de emergencias	Jefe Departamento de Limpieza

FUENTE: Trabajo de campo.

Atención a pacientes y visitas		
Numero	Actividad	Responsable
1	Forma correcta de comportarse	Recursos Humanos
2	Cómo tratar al personal	Recursos Humanos
3	Qué hacer en caso de emergencias	Jefe Departamento de Limpieza

FUENTE: Trabajo de campo.

Pasos a seguir en la realización de la limpieza		
Numero	Actividad	Responsable
1	Actividades a realizar	Jefe Departamento de Limpieza
2	Precedencia de actividades	Jefe Departamento de Limpieza
3	Tiempo estimado para cada actividad	Jefe Departamento de Limpieza

FUENTE: Trabajo de campo.

4. La fecha límite para terminar cada actividad.

Tabla XLVIX. Actividades a realizarse fecha límite.

Forma correcta de realizar la limpieza		
Actividad	Responsable	Fecha límite
Cómo se debe barrer	Jefes de área de Limpieza	Tercer semana de enero
Cómo se debe trapear	Jefes de área de Limpieza	Tercer semana de enero
Cómo se debe lavar los baños	Jefes de área de Limpieza	Tercer semana de enero
Cómo manejar la ropa sucia	Jefes de área de Limpieza	Tercer semana de enero
Uso correcto del equipo de limpieza	Jefes de área de Limpieza	Tercer semana de enero
Cantidad de insumos a utilizar	Jefe Departamento de Limpieza	Tercer semana de enero

FUENTE: Trabajo de campo.

Seguridad en el manejo de desechos sólidos		
Actividad	Responsable	Fecha límite
Equipo de protección a utilizar	Jefe Departamento de Limpieza	Tercer semana de julio
Cómo se debe utilizar el equipo de protección	Jefes de área	Tercer semana de julio
Forma correcta de manejar la basura	Jefes de área	Tercer semana de julio
Distinción de colores en bolsas	Jefe Departamento de Limpieza	Tercer semana de julio
Con quién acudir en caso de emergencias	Jefe Departamento de Limpieza	Tercer semana de julio

FUENTE: Trabajo de campo.

Atención a pacientes y visitas		
Actividad	Responsable	Fecha límite
Forma correcta de comportarse	Recursos Humanos	Tercera semana de marzo.
Cómo tratar al personal	Recursos Humanos	Tercera semana de marzo.
Qué hacer en caso de emergencias	Jefe Departamento de Limpieza	Tercera semana de marzo.

FUENTE: Trabajo de campo.

Pasos a seguir en la realización de la limpieza		
Actividad	Responsable	Fecha límite
Actividades a realizar	Jefe Departamento de Limpieza	Tercera semana de septiembre
Precedencia de actividades	Jefe Departamento de Limpieza	Tercera semana de septiembre
Tiempo estimado para cada actividad	Jefe Departamento de Limpieza	Tercera semana de septiembre

FUENTE: Trabajo de campo.

d) Evaluar y dar seguimiento al plan de capacitación

La evaluación debe entenderse como un proceso continuo que comienza con satisfacer los objetivos de la capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

Existen tres métodos que deben emplearse para evaluar la efectividad de los programas de capacitación. Estos son presentados y discutidos a continuación.

1. Evaluación de la reacción

Al final del evento de capacitación se debe indagar, a través de una prueba anónima, el parecer de los participantes en relación a aspectos como:

- a) El programa de capacitación;
- b) La calidad y relevancia de los temas tratados;
- c) Las habilidades del instructor; y
- d) Adecuación y efectividad de la metodología.

Este examen servirá para retroalimentar a los instructores y coordinador del plan de capacitación para ajustar y mejorar las capacitaciones en el futuro.

2. Evaluación del aprendizaje

Al principio de la capacitación es útil realizar un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de conocimiento y habilidades de cada

participante. De esta manera el instructor sabrá donde debe hacer mayor énfasis en el desarrollo de la capacitación.

Vale la pena efectuar durante el curso exámenes breves y rápidos sobre los temas más importantes. El examen podría consistir en un pequeño cuestionario que reúna los tópicos más importantes que se han tratado. Las preguntas deberían contestarse por escrito utilizando el sistema de múltiple selección, en el cual hay que escoger la respuesta correcta entre varias propuestas.

Rellenar un cuestionario de este tipo debería llevar un par de minutos. Luego el instructor indica las respuestas correctas y las explica. Los cuestionarios permanecen en manos de los propios usuarios para su propia evaluación.

Al final de la capacitación, el instructor puede aplicarle la post-prueba, que puede ser similar a la per-prueba. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitud y habilidades que ayudaran a evaluar la efectividad de la capacitación.

3. Evaluación del impacto y seguimiento de la capacitación

El impacto deseado con la capacitación es optimizar en forma económica la utilización y disponibilidad de los equipos e instalaciones de los servicios de salud. La medición del grado en que una capacitación ha contribuido a mejorar alguna de estas situaciones resulta muchas veces bastante difícil debido a que existe muchos factores externos a la capacitación que también influyen en el resultado final, tales como edad de los equipos, presupuesto del hospital,

calidad de la energía que se suministra, etc. Una manera de hacerlo sería realizando un adecuado seguimiento a las capacitaciones.

Las actividades de seguimiento son muy importantes y debe verse como una parte integral del plan de capacitación.

Se entenderá como seguimiento de una capacitación al proceso posterior al evento de capacitación en el que se pretende asegurar que se apliquen correctamente los conocimientos adquiridos, es decir, si aplican bien los nuevos conocimientos y habilidades, descubrir deficiencias que aún persistan y tomar medidas para solucionarlos y determinar donde fuera posible en forma directa el impacto que ha tenido la capacitación.

Antes de iniciar propiamente dicho el seguimiento, la persona encargada tiene que familiarizarse con:

- Los problemas que se pretendían resolver con la capacitación.
- El contenido del programa de la capacitación si es posible el seguimiento debería ser realizado por el instructor de la capacitación.
- Las habilidades nuevas que el personal capacitado debió aprender.

Para realizar una evaluación del impacto de la capacitación se desarrollo un formato el cual podemos observar en el **anexo 6**.

5.4 Sistema de sugerencias

Una característica humana importante es la capacidad para pensar y generar conocimiento. Debemos ser siempre conscientes de los problemas que existen en el HGSDD y enfrentar las cosas con una actitud interrogante.

Muchas ideas surgen mientras el personal esta trabajando, interrogantes como: esta acción es imposible, esto es inútil, o a las personas les gustaría más el servicio si se realizara así, estas ideas son claves e importantes para realizar el trabajo con mayor éxito y contribuir a la mejora continua.

La mejora es el proceso mediante el cual la gente desarrolla sus propias soluciones. El sistema de sugerencias es el proceso mediante el cual esas soluciones deben ser comprendidas y adoptadas por la Gerencia de Mantenimiento y Servicios Generales. La idea de implementar un sistema de sugerencias surge a raíz del estudio de opinión que se realizo, puesto que se observo al preguntarle al personal si tenían alguna observación que pudieran realizar para mejorar su trabajo fue muy notorio el surgimiento de ideas por parte de los trabajadores.

La creatividad y las sugerencias son una clase de mejora, y el número de sugerencias que den los trabajadores del área de Mantenimiento y Servicios Generales del HGSDD, es una indicación del deseo de mejorar de la institución.

Construcción y gestión del sistema CETA:

Para tener una mejor comprensión utilizare los resultados de las encuestas del estudio de opinión realizado para desarrollar un Diagrama CETA con el problema de mejora la limpieza en las instalaciones y se desarrollará un sistema de sugerencias.

Primer paso:

Definiremos los aspectos organizativos del sistema.

Líder CETA: Ingeniero Arenales, Jefe Departamento de Limpieza.

Grupo CETA: 173 personas del área de limpieza.

Segundo Paso:

Se utilizara el siguiente formato y se llenara con los datos obtenidos de las sugerencias expresadas por los empleados, para mejorar las condiciones de limpieza.

Tabla XL. Elaboración del sistema de sugerencias CETA.

Sistema de sugerencias Departamento de Limpieza		
Área:	Departamento de Limpieza	
Problemas:	Efectos que causa:	Soluciones propuestas:
1. Falta de jabón para trapear.	1. La persona no realiza su trabajo 2. Servicio sucio. 3. Mal olor en las instalaciones.	1. Utilizar residuos de jabón de baño. 2. Asignar insumos dependiendo el tamaño del servicio. 3. Llevar control de insumos.
2. Lavamanos sucios	1. Contaminación en el servicio.	1. Consientizar al paciente por parte de enfermería. 2. Colocar rótulos prohibiendo el uso de lavamanos para derramar suciedades.
3. Botes de basura encadenados	1. Contaminación en los botes por falta de limpieza	1. Dejar llave al encargado del servicio. 2. Llenar boleta de recepción de equipo por turnos.
4. Personal enfermo	1. Desatención del servicio 2. Personal con baja autoestima.	1. Brindarle equipo de protección adecuado. 2. Crear un plan de vacunación para trabajadores.

FUENTE: Trabajo de campo.

Tercer paso:

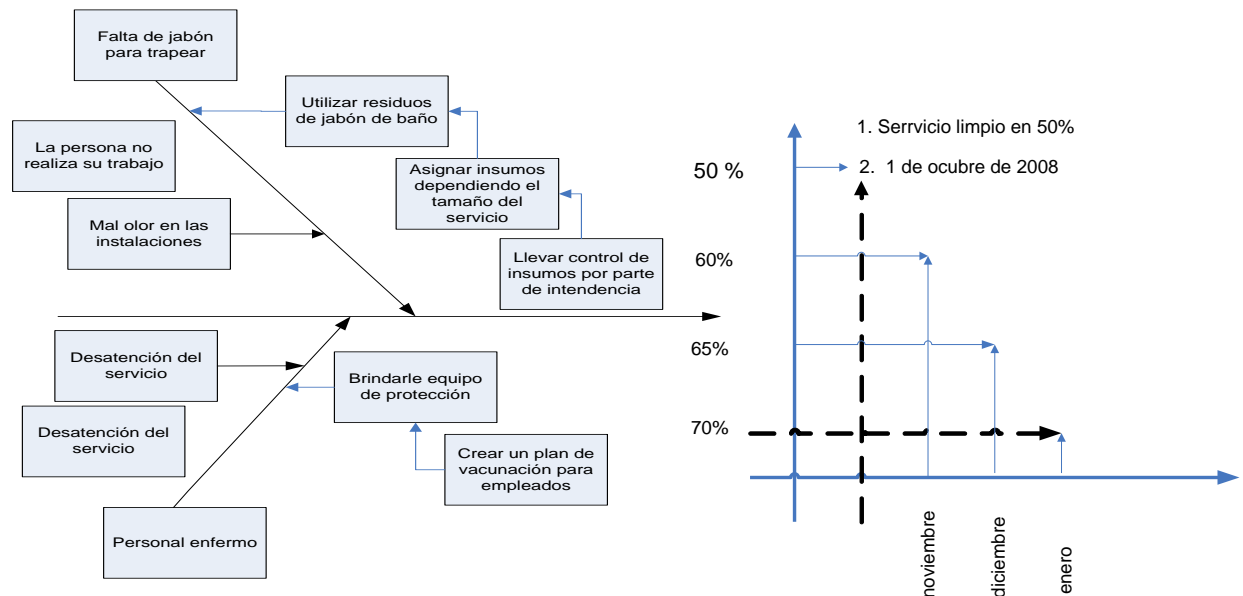
Elaboraremos el Diagrama CETA utilizando el respectivo diagrama, tomando en cuenta lo siguiente:

Se le puede esquematizar en dos partes:

1. El lado de los Efectos (a la derecha): en el que se indican los gráficos que permiten controlar la evolución del proyecto de mejora.

2. El lado de las Causas (a la izquierda): en el que se sitúan todas las sugerencias y notas que dejan los participantes del equipo CETA.

Figura 21. Diagrama CETA.



CONCLUSIONES:

1. El departamento de Limpieza no cuenta con las condiciones necesarias para realizar un buen trabajo de limpieza como se pudo determinar en el análisis de la situación actual realizado.
2. Se determinó que una de las causas principales por las cuales no se realiza un servicio de limpieza adecuado es la falta de insumo, este factor no se puede corregir desde la implementación de un plan de capacitación, ya que no depende directamente del Departamento de Mantenimiento, pero sí se puede resolver utilizando una empresa de Outsourcing.
3. Sí es factible utilizar Outsourcing en el Departamento de Limpieza.
4. Utilizar empresas de Outsourcing en el Departamento de Limpieza, representa un ahorro anual de Q. 2, 775,70.25 de quetzales anuales.
5. El principal obstáculo para implementar Outsourcing en el Departamento de Limpieza es el Sindicato de Trabajadores para lo cual se propuso una estrategia correspondiente.
6. Si el Departamento de Mantenimiento no lograra implementar Outsourcing por algún motivo implementar un plan de capacitación ayudaría a mejorar el servicio de limpieza.

RECOMENDACIONES

Si el departamento de Mantenimiento y Servicios Generales desea continuar trabajando con personal propio es de vital importancia implementar las dos propuestas que se describen a continuación.

La organización del mantenimiento requiere de una amplia variedad de habilidades técnicas entre su personal, las cuales deben ser reforzadas y actualizadas constantemente con un plan de capacitación dirigido al personal, es de vital importancia reestructurar el rol de turnos.

Con la implementación de un plan de capacitación se puede ayudar en los siguientes aspectos:

- Minimizar el desperdicio de insumos;
- Estandarizar la limpieza;
- Minimizar el número de contagios por enfermedades en el personal;
- Aumentar la productividad de los trabajadores.

Trabajar con este sistema de sugerencias traerá muchos beneficios para el Departamento de Mantenimiento, entre las principales contribuciones o aportes del sistema CETA podemos mencionar la adquisición de una nueva forma de pensar, recoger y utilizar información de distinta naturaleza, construir la solución del problema trabajando en equipo, utilizar el potencial individual y del grupo, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

1. IMPROVEN, Consultores. **El Outsourcing como opción estratégica**, www.gestiopolis.com/canales/articulos/39/outsourcing.html
2. GARCIA, Criollo. **Estudio de trabajo**, 2^a. edición. México: MC Graw Hill, 2005.
3. KISH, Leslie. **Muestreo de encuestas**, México: Triallas, 2002.
4. NIEBEL, Benjamín. **Métodos estándares y diseño del trabajo**. 11^a. edición. México: Editorial Alfaomega, 2004.
5. ROTHERY, Brian e Ian Robertson. **Outsourcing, la subcontratación**, México: Editorial Limusa, 1998.
6. WALPOLE, Ronald E., Probabilidad y estadística para ingenieros, 6ta. Edición. México: Editorial Prentice-Hall, 1999.

ANEXO 1
FORMATO DE ENCUESTA

**ENCUESTA PARA CONOCER LA OPINION DEL PERSONAL DE
MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES DEL HOSPITAL SAN JUAN
DE DIOS, EN SU PUESTO DE TRABAJO.**

1. ¿Para _____ que _____ puesto _____ fue contratado? _____

2. ¿Cuál es puesto que desempeña actualmente? _____

3. ¿En qué renglón fue contratado? _____

4. ¿Cuánto Tiempo Tiene de laborar para el hospital? _____

5. ¿Qué grado académico posee? _____

6. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

Muy bien _____ Bien _____

Regular _____

Mal _____

Por qué: _____

7. ¿Le proporcionan el equipo y herramienta adecuado para desempeñar su trabajo?

Sí _____

No _____

8. ¿Ha recibido capacitación?

Sí _____

Por parte de quién:

No _____

9. ¿Qué recursos le proporcionaron?

Tiempo: _____

Económicos: _____

Otros: _____

10. ¿Le gustaría que se programen capacitaciones periódicas?

Sí _____

No _____

11. ¿Qué tema le gustaría?

Trabajo que realiza _____
Desarrollo Humano o Personal _____
Otro: _____

12. ¿Qué tipo de incentivo ha recibido?

Reconocimientos: _____ Económico _____ Adiestramiento

Otros _____

13. ¿Algún factor que afecte el desempeño de su trabajo:

Sí _____ Cual:

No _____


ANEXO 2
COMPARACIÓN DE PRECIOS, EMPRESAS DE OUTSOURCING EN
GUATEMALA.

Nombre de la empresa:	Tipo de cotización	Monto de cotización por metro cuadrado
Empresa S	Limpieza 59 metros Cuadrados	Q 1.50
Empresa R	Limpieza 59 metros Cuadrados	Q1.60

FUENTE: **Estudio realizado.**

Nota: La empresas solicitaron que su nombre no fuera publicado en este trabajo, por lo que prestaron su colaboración sólo con fines didácticos.

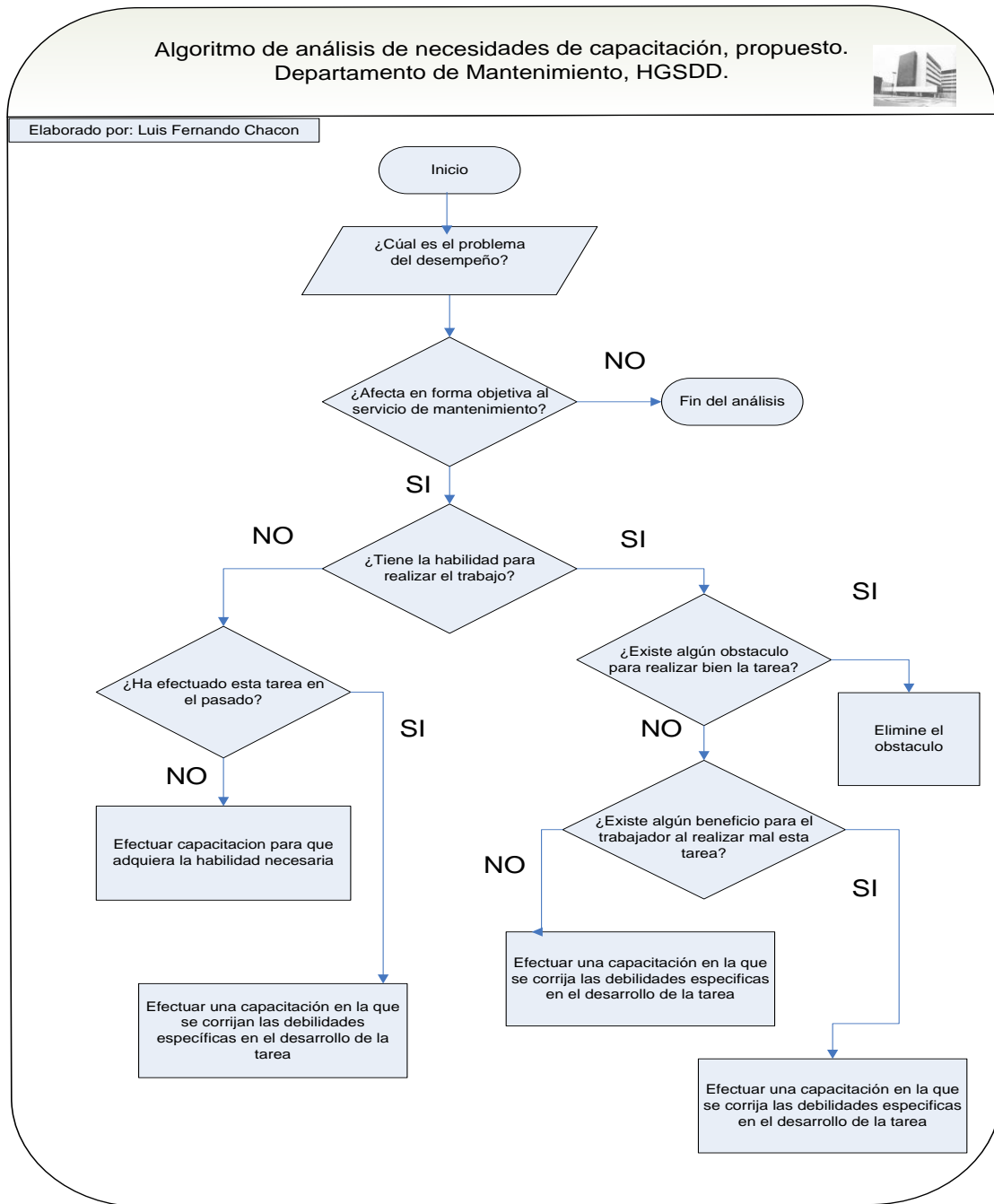
ANEXO 3:
FORMATO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIOS.

	Evaluación de proveedores de servicios	N o.	
		D D	MM AA
	Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales		

Tipo de evaluación	NORMAL: <input type="checkbox"/> ESPE CIAL: <input type="checkbox"/>			
Nombre del proveedor:				
Servicio suministrado:				
Califique la tabla según los siguientes criterios: 5 Excelente, 4 Bueno, 3 Regular, 2 Deficiente.				
Factores	Peso	Calificación	Aspectos positivos	Aspectos negativos
1. Cumple requisitos	30%			
2. Cumple plazos	20%			
3. Amabilidad	10%			
4. Atención de quejas y reclamos	10%			
5. Precio / Costo	30%			
Calificación total				

FUENTE: Trabajo de Campo.

ANEXO 4: ALGORITMO DE DETECCIÓN DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN



FUENTE: Trabajo de campo.

**ANEXO 5:
PERFIL DE PUESTOS, PERSONAL DE LIMPIEZA.**

a) Definición del puesto:

Actividad operativa que consiste en realizar actividades programadas de mantenimiento y conservación de las instalaciones de la obra civil, en cuanto a la limpieza e higiene se refiere.

Dependencia:

- Jefe de Mantenimiento.
- Supervisor de mantenimiento asignado.

b) Funciones y responsabilidades:

Funciones:

- Ejecución de actividades con referencia a la conservación y limpieza en las instalaciones del Hospital.
- Velar por el perfecto estado y limpieza de las instalaciones con que cuenta el hospital.

Responsabilidades:

- Limpieza de pisos, paredes, mobiliario, y otros asignados.
- Recolección de basura.

- Traslado de basura.
- Lavado de baños.
- Trapeo de pisos.

c) Atribuciones:

- Solicitar el equipo y los insumos necesarios para realizar su trabajo.
- Reportar daños en instalaciones y mala utilización de servicios.

d) Perfil del puesto:

Perfil académico:

- Ciclo básico con conocimiento del oficio.

Perfil del cargo:

- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Responsable y Colaborador.
- Orientado al trabajo en equipo.

Experiencia:

No indispensable.

ANEXO 6
FORMATO DE REPORTE DE SEGUIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Reporte de seguimiento de capacitación	Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales	
--	--	---

Capacitación:	Responsable:	Fecha de realización:
	Instructor:	

1	Problema que se pretende resolver
2	Habilidades nuevas que el capacitado necesitaba aprender
3	Personas entrevistadas
4	Avances observados (Definir % de problemas resueltos en la capacitación)
5	Deficiencias que aun persisten
6	Apoyo o asistencia proporcionado en el seguimiento
7	Apoyo adicional requerido para facilitar la aplicación de los nuevos conocimientos
8	Otras recomendaciones

FUENTE: Trabajo de campo.