

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Reorganización Administrativa del Departamento de Regulación de los
Programas de Salud y Ambiente**

(Tesis Maestría)

Licda. Claudia Beatriz Velásquez Vásquez de Gordillo

Guatemala, Mayo 2014

**Reorganización Administrativa del Departamento de Regulación de los
Programas de la Salud y Ambiente**

(Tesis Maestría)

Licda. Claudia Beatriz Velásquez Vásquez de Gordillo

Lic. Ariel De León Maldonado (**Asesor**)
Licda. Matilde Escobar de Yonker (**Revisor**)

Guatemala, Mayo 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M.T.h. Mynor Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vicedecano

Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0021-2014-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 19 DE MAYO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Ariel De León Maldonado, asesor y licenciada Matilde Escobar de Yonker, revisora de la Tesis, titulada: "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE SALUD Y AMBIENTE", elaborada por la licenciada Claudia Beatriz Velásquez Vásquez, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.



Lic. César Augusto Custodio Cobarrubias
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, marzo 15 del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Reorganización Administrativa del Departamento de Regulación de los Programas de Salud y Ambiente”**, presentado por la estudiante: Claudia Beatriz Velásquez Vásquez, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Ariel De León Maldonado
Tutor

Guatemala, 9 de mayo 2014

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

Procedí a revisar la tesis titulada **“Reorganización Administrativa del departamento de Regulación de los programas de Salud y Ambiente”** presentada por la estudiante **Claudia Beatriz Velásquez Vásquez de Gordillo**, previo a optar el grado académico de **Maestría en Administración Corporativa**.

Habiendo cumplido con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana.

Extiendo el siguiente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente,

Atentamente


Licda. Matilde Escobar de Yonker

Revisora

Dedicatoria

- A Dios:** Por darme día a día la oportunidad de vivir, por darme la oportunidad de recibir tantas bendiciones y por darme la sabiduría que necesito para resolver y alcanzar las metas propuestas.
- A mis Padres:** Porque sin sus enseñanzas, guías y apoyo no estaría donde estoy, porque gracias a su esfuerzo, dedicación y amor he logrado lo que tengo y lo que me he propuesto hasta el día de hoy.
- A mi esposo:** Por estar siempre apoyándome en todo este camino, por ser esa persona comprensible, llena de amor, paciencia y dedicación hacia mí y mis hijos.
- A mis hijos:** Que son la alegría de mi vida y los que me inspiran y motivan a seguir luchando y llegar a cumplir mis metas.
- A mis hermanos:** Ceci[†] y Álvaro, por su apoyo en los momentos más importantes de mi vida y a tí Ceci por seguir desde el Cielo guiándonos y pidiéndole a Dios por los que estamos en la tierra.
- A mi familia:** A todos y cada uno de ustedes que son parte importante en mi vida.
- A mis amigos:** Por su amistad, apoyo y colaboración en esta etapa de mi vida.
- A la Universidad:** Por permitirme concluir mi carrera satisfactoriamente.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1. Antecedentes	1
a. Antecedentes Históricos	1
b. Fundamento Legal	2
1.1 Estructura Organizacional del Departamento	3
1.2 Descripción de los Puestos	6
1.3 Organigrama	10
1.4 FODA Departamento	11
1.5 Objetivos del Departamento	12
Capítulo 2	
2. Marco Teórico	14
2.1 La Organización	15
2.1.1 Conceptos	15
2.1.2 Principios	17
2.1.3 Característica	19
2.1.4 Estructura Organizacional	27
2.1.5 Tipos de Organigramas	31
2.2 La Reingeniería	39
2.2.1 Conceptos	
2.3 Reorganización	42
2.3.1 Conceptos	42
2.3.2 Cambios que afectan a la Organización	43
2.3.3 Factores Internos – Externos	44
2.3.4 Obstáculos y Limitaciones	45

Capítulo 3

3.1	Planteamiento del Problema	47
3.2	Interrogante del problema	48
3.2.1	Objetivos	
a.	Objetivo General	48
b.	Objetivo Específico	48
3.3	Alcances y Limitaciones	48
3.4	Metodología	48
3.5	Sujetos de la Investigación	49
3.6	Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos	49
3.7	Procedimiento	49

Capítulo 4

4.	Resultados de la Investigación	50
4.1	Gráficas	50
4.2	Resultados de la Entrevista	66

Capítulo 5

5.1	Análisis y Discusión de los Resultados	68
-----	--	----

Conclusiones	69
---------------------	-----------

Propuesta	70
------------------	-----------

Referencias Bibliográficas	95
-----------------------------------	-----------

Anexos	96
---------------	-----------

Resumen

El presente documento contiene información relacionada a las actividades y funciones administrativas que se llevan a cabo en el Departamento de Regulación de los programas de la Salud y Ambiente en las cuales se determinará cuales son las necesidades, los procesos y realizar la propuesta para poder llevar a cabo la reorganización del departamento en los aspectos que sean necesarios.

En el capítulo 1 se mencionan los Antecedentes del Departamento, Antecedentes Históricos, Fundamento Legal y su Estructura organizacional, análisis Foda con el objetivo de conocer cuáles son las funciones y actividades que se desarrollan, con el objetivo de encontrar las herramientas para su Reorganización.

En el capítulo 2 se encuentra el Marco Teórico, en el que se ha realizado una investigación de los temas que servirán de referencia y los cuales ayudarán a saber cómo realizar las propuestas más adecuadas para solucionar los problemas encontrados.

En el capítulo 3 se llevó a cabo la Metodología del trabajo, en esta parte se describe cómo, cuándo y con qué se realizó la recopilación de datos para la mejor obtención de la información necesaria para el desarrollo del presente documento y logro de los objetivos planteados.

En el capítulo 4 se detallan los Resultados de la Investigación; qué se encontró dentro del departamento, sus debilidades, fortalezas, aspectos importantes para poder realizar la propuesta a la mejora del departamento con base en entrevistas, encuestas e investigaciones del mismo.

Introducción

En el presente trabajo de Investigación se detalla paso a paso la estructura organizacional del Departamento de Regulación de los Programas de la Salud y Ambiente, con sus siglas DRPSA, cuáles son sus funciones y actividades específicas dentro del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y el objetivo principal es ayudar a fortalecer el Departamento en sus diferentes procesos y reorganizarlo de manera que las actividades se desarrollen con éxito para beneficio de todos.

La investigación surge de la necesidad de contar con una adecuada Organización y además la necesidad de Reorganizar el departamento de Regulación de los Programas de la salud y ambiente, ya que es un lugar muy importante dentro del Ministerio de Salud el cual se ha venido dejando a la deriva por no contar con procedimientos adecuados y una mala organización por lo que debemos ayudar a la modernización del mismo.

En este se pretende y quiere lograr el tener una mayor eficiencia en todo su entorno, que permita al personal tener una visión clara de qué es lo que están realizando en el departamento, tratar de minimizar los aspectos negativos y falta de iniciativa por parte del recurso humano, la cual es parte importantísimo del mismo, así como mejorar sus posibilidades y capacidades en todo su entorno.

En este documento se propone diseñar y reorganizar el Departamento de los Programas de la Salud y Ambiente, con el objetivo de mejorar las condiciones de la Salud y el Ambiente en el país, según está especificado en el código de salud, Aplicando principalmente los principios de precaución y prevención y esto lo podremos lograr más eficientemente si definimos y clarificamos sus funciones con el apoyo de todos sus colaboradores.

Capítulo 1

1. Antecedentes

a. Antecedentes Históricos:

En el año de 1970, a este Departamento de Regulación de los Programas de la Salud y Ambiente, se le conocía con el nombre de División de Saneamiento Ambiental, dependencia de la Dirección General de Servicios de Salud, conocida como sanidad, que se encontraba ubicada en la 15 Calle 9ª. Avenida de la zona 1.

Esta división de Saneamiento Ambiental, estaba comprendida por las unidades de Ingeniería Sanitaria, Saneamiento General y Control de alimentos. En 1975, la unidad de Ingeniería Sanitaria se convirtió en lo que se conoce como UNEPAR (Unidad Ejecutora del Programa Acueductos Rurales) que pertenecía a la División de Saneamiento del Medio.

La división de Saneamiento del Medio contaba con tres unidades, entre ellas: Proyecto de Latinización, proyecto de Acueductos Rurales para Pequeñas Comunidades y por último, Control Ambiental.

Entre 1997-1998, la Dirección General, se distribuyó en diversos Departamentos, actualmente están ordenados como sigue:

Departamento de Regulación de Programas de Atención a las personas, De Regulación, Acreditación y Control de Establecimientos de Salud, De regulación y Control de Alimentos, De Regulación y Control de Productos Farmacéuticos y Afines, Laboratorio Nacional de la Salud, y por último de Regulación de los Programas de Salud y Ambiente que era conocido como la División de Saneamiento Ambiental y la División de Saneamiento del Medio

Actualmente el Departamento se encuentra ubicado en la 2ª. Avenida 0-61 de la zona 10.

b) Fundamento Legal

El Departamento de Regulación de los Programas de la Salud y Ambiente –DRPSA- tiene sus funciones según el Artículo 32, del Acuerdo Gubernativo 115-99 “Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”, y responde a lo estipulado en el Capítulo IV “Salud y Ambiente” del Decreto 90-97 “Código de Salud”.

De acuerdo a las funciones principales del Departamento, debería estar ligado principalmente a “diseñar, actualizar y reajustar periódicamente las normas técnicas de atención de los diferentes programas dirigidos a la protección de la salud y del ambiente, que incluyan saneamiento básico, calidad ambiental y control de vectores”. Diario de Centro América, Acuerdo Gubernativo 115-99, “Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”, MSPAS, junio 1999.

Estas funciones están ligadas a lo expresado en el Código de Salud que incluye en su Sección I “Calidad Ambiental” (artículos del 68 al 77); Sección II “Agua Potable” (artículos del 78 al 91); Sección III “De la eliminación y disposición de excretas y aguas residuales” (artículos del 92 al 101); sección IV “Desechos Sólidos” (artículos del 102 al 108); Sección V “De la Urbanización y Vivienda” (artículos del 109 al 111); Sección VI “De los Cementerios” Artículos 112 y 113; Sección VII “De los Cadáveres” (artículos del 114 al 120); Sección VIII “De los Establecimientos y Lugares Temporales Abiertos al Público” (artículos del 121 al 123).

1.1 Estructura Organizacional

Actualmente en el departamento de Regulación de los programas de la salud y ambiente se cuenta con 52 empleados quienes son parte importante dentro del departamento, de acuerdo a su nivel jerárquico se detallan los puestos y a continuación se detalla cada puesto dentro de la organización.

1. Jefe del Departamento
2. Subjefe del Departamento (Administrativo)
3. Secretaria

Unidad Administrativa

4. Jefe de La Unidad
5. Secretaria
6. Contador e Inventarios
7. Encargada de Personal
8. Encargada de Mantenimiento
9. Mensajero
10. Encargado de Limpieza y Mantenimiento
11. Encargada de Limpieza Y Mantenimiento
12. Encargado de Archivo
13. Piloto
14. Mensajero
15. Bodeguero (Amatitlán)
16. Piloto

Unidad Técnico Normativa

17. Coordinador
18. Asesor De La Unidad
19. Asesora Jurídica
20. Procurador

Unidad De Control Y Vigilancia

21. Coordinadora
22. Secretaria
23. Técnico

24. Digitalizador
25. Capacitador Talleres
26. Técnico Saneamiento
27. Técnico En Tabaco
28. Notificador
29. Coordinador
30. Diseñador

Unidad De Autorizaciones Sanitarias

35. Coordinadora

36. Auxiliar de Apoyo

37. Secretaria

38. Técnico Autorizaciones

39. Técnico de Apoyo

40. Subcoordinador

Unidad De Agua Y Saneamiento

41. Coordinador
42. Secretaria
43. Subcoordinador
44. Técnico
45. Técnico

Archivo

46. Secretaria

Unidad de Vigilancia

47. Coordinador

48. Secretaria

Inspectores

49. Técnico

50. Técnico

51. Técnico

52. Técnico

1.2 Descripción de los Puestos

Jefe del Departamento de Regulación de Salud y Ambiente

Se encarga de la coordinación y organización de todas las actividades llevadas a cabo en el Departamento, revisión y aprobación de las normas establecidas por parte de la unidad técnico normativa, vela por el buen funcionamiento de las unidades, la notificación de actividades a realizar según el Consejo Técnico.

Subjefe del Departamento

Velar por que se cumplan las funciones administrativas, asimismo se cumpla con el buen funcionamiento de la organización en sus diferentes aspectos en coordinación con el jefe administrativo; además de otras actividades asignadas por el Jefe.

Secretaria

Es la auxiliar administrativa que da soporte en el ingreso, emisión, selección, distribución y archivo de los documentos que ingresan constantemente al Departamento, así como lo son oficios, resoluciones, contestar y realizar llamadas telefónicas, asistencia a los jefes inmediatos, manejo de agenda.

Coordinadores

Los coordinadores son los responsables de velar por que se cumplan todos los objetivos del departamento, organizan, dirigen, y coordinan el buen funcionamiento y cumplimiento de las actividades.

Coordinador del área administrativa

Este Coordinador se encarga de consolidar la información de la Dirección, relacionada con la programación, ejecución, control presupuestario y la gestión en general del recurso humano y material, así como también: organizar, dirigir, coordinar, supervisar y velar por el buen cumplimiento de las actividades realizadas en su unidad. Brinda apoyo al departamento,

autoriza y gestiona los materiales e insumos solicitados y suministrados por el Ministerio de salud, asimismo vela por la buena utilización de los mismos.

Coordinador Unidad técnico normativa

Es el responsable de elaborar y promover la aprobación por parte de la Dirección General, de las normas técnicas y procedimientos técnico administrativos vinculados al desarrollo de los programas y servicios que presta el Departamento y/o el Laboratorio Nacional de Salud, de diseñar, actualizar y reajustar dichas normas técnicas y procedimientos, de capacitar el recurso humano para su conocimiento y aplicación, de elaborar los procedimientos que la operativicen y de alimentar el Centro de Documentación sobre la normativa. El Laboratorio Nacional de Salud, es la unidad responsable, de planificar, establecer y mantener el sistema de aseguramiento de la calidad, de vigilar el cumplimiento de las buenas prácticas de laboratorio y de otras funciones específicas que le asigne la Jefatura del mismo.

Unidad de vigilancia, monitoreo y control

Es la unidad responsable de monitorear, vigilar y controlar la aplicación debida de la normativa de mantener su aplicabilidad. Además de otras funciones que le asigne la Jefatura del departamento, responsable de tomar las acciones legales pertinentes y oportunas para proteger la salud de la población, de velar por la permanente disponibilidad, conocimiento y aplicación de las normas técnicas que regulen las funciones de autorización, inspección y muestreo, de integrar a los departamentos, de programar las diferentes actividades de monitoreo, vigilancia y control.

Coordinador de investigación y estudio

Es la unidad responsable de establecer los procesos de investigación y estudio que se consideren realizar, basándose en los resultados de los procesos de monitoreo, evaluación y control, con el fin de optimizar la aplicación de las normas técnicas establecidas y de implementar las líneas de acción a desarrollar a nivel interinstitucional, con la finalidad de difundir los estudios, investigaciones de tecnologías apropiadas para los programas, de coordinar con los entes específicos la capacitación del personal en investigación operativa, de

coordinar metodología de investigación con instituciones nacionales e internacionales dedicadas a la investigación de la salud. El responsable de esta unidad, debe informar mensualmente a la Jefatura del Departamento. Esta queda facultada para asignar a la unidad otras funciones que sean acordes a sus fines.

Coordinador de autorizaciones sanitarias

Es la unidad responsable de evaluar, dictaminar y certificar los actos que conformen las leyes, reglamentos y normas que autoriza la Jefatura del Departamento. Estas autorizaciones comprenden el cumplimiento de todos los requisitos establecidos para la integración de un expediente. Debe llevar constancia registral de todas las autorizaciones y actuaciones que realice esta unidad e informar mensualmente a la Jefatura de la dependencia de las actividades realizadas. Esta queda facultada para asignarle otras funciones que sean acordes a la finalidad de esta unidad.

Este puesto conlleva la revisión y evaluación, de expedientes de urbanización, brinda apoyo técnico en las inspecciones realizadas, coordina con otras unidades, asesoría en las áreas de salud, participa en las actividades de capacitación, formula y propone políticas y manejo de los desechos sólidos.

Encargado de archivo:

Persona responsable de ordenar el archivo de la información de años anteriores y la documentación actual que necesita ser guardada para usos posteriores.

Encargado de denuncias:

Persona que realiza la recepción de expedientes referentes a denuncias sanitario ambientales, capacitaciones a nivel nacional, dictámenes técnicos, brinda asistencia a los inspectores del Departamento, denuncias enviadas por parte del Ministerio Público, Gobernación Departamental, entre otras.

Encargado de personal:

Responsable de realizar todas las actividades relacionadas con el personal, resolución de conflictos entre los empleados con ayuda del coordinador de la unidad administrativa.

Asesor legal:

Su función es asesorar a los departamentos sobre procedimientos administrativos legales, relacionados con el régimen sancionatorio establecido en el Código de Salud y sus reglamentos. Así como asesorar a la Dirección en materia jurídica. En este puesto se elaboran proyectos de Ley, Reglamentos y Normativos relacionados con la salud y ambiente, además revisar y emitir dictámenes sobre normativos de desechos sólidos, entre otros, brindar asesoría legal, suscripción de actas, etc., al personal de las Unidades del departamento.

Toxicólogo:

Es el especialista que otorga asesoría en la comisión de plaguicidas, ejecución y coordinación de actividades relacionadas con la comisión.

Diseñador gráfico:

Es la persona encargada de las fotografías de las inspecciones realizadas para comprobación de informes, impresión de materiales de las unidades, elaboración de publicidad y afiches.

1.3 ORGANIGRAMA

DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE LA SALUD Y AMBIENTE

Ilustración 1



Fuente: Departamento de Regulación / MSPAS

1.4 ANÁLISIS FODA

A continuación se presenta el análisis FODA del departamento en el cual se pudo encontrar lo siguiente:

El departamento de Regulación de los programas de la salud y ambiente ha venido decayendo con el paso del tiempo por muchos factores internos y externos como lo vemos a continuación.

DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE LA SALUD Y AMBIENTE – DPRSA –

Ilustración 2

FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none">1. Diseñar, emitir y actualizar las normas técnicas para la salud y ambiente2. Coordinación con otras dependencias sobre el tema de salud ambiental3. Experiencia de años sobre el tema de salud ambiente4. Fortalecimiento de regulaciones normativas5. Infraestructura6. Personal Profesional	OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Mejorar las condiciones de la salud y ambiente2. Actualizar y promover las normativas3. Hacer cumplir con vigilancia4. Apoyo Gubernamental en algunos aspectos5. Donaciones de Organizaciones Internacionales
DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none">1. No se cuenta con presupuesto propio2. Falta de coordinación con otras instancias3. Débil organización institucional4. Falta de comunicación5. Falta de equipo y materiales6. Personal desmotivado7. Desconocimiento de funciones8. Falta de personal especializado9. Falta de capacitaciones	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none">1. Inestabilidad laboral2. Falta de Apoyo3. Sindicatos4. Ambiente e Influencia política5. Resistencia al cambio6. Políticas Gubernamentales

Luego de interpretar el análisis FODA se determinó que de acuerdo a las debilidades de la empresa el mayor problema se encuentra en los procesos de trabajo y su recurso humano, por lo que la reingeniería o reorganización de la dependencia se hace necesaria en la organización con el propósito de optimizar los recursos y alcanzar la eficiencia en las actividades del departamento y del personal. No se visualiza un organigrama en donde se conozcan las líneas de jerarquía y funciones del personal.

Misión

Diseñar y actualizar las normas técnicas para la vigilancia, Control y supervisión de los programas de la salud y ambiente.

Visión

Contribuir con la sostenibilidad ambiental y mejoramiento de la salud humana a través de la regulación, vigilancia y aplicación de la salud ambiental.

El objetivo principal

Normar la organización interna y las funciones de la Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud y sus dependencias, conforme a lo previsto en el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud.

1.5 Objetivos del Departamento

- a) Diseñar, emitir, actualizar y reajustar periódicamente las normas técnicas de atención de los diferentes programas dirigidos a la protección de la salud y del ambiente que incluyan saneamiento básico, calidad ambiental y control de vectores.
- b) Participar en el diseño, emisión, actualización y reajuste periódico de las normas técnicas para la vigilancia, control y supervisión de los programas de salud y ambiente.
- c) Participar en la difusión y comunicación social de las normas de carácter técnico que se establezcan en los diferentes niveles de atención.
- d) Participar en el proceso de capacitación a los recursos humanos en las normas técnicas que se desarrollen.

- e) Participar en el proceso de investigación, con énfasis en las de carácter operacional que se implementen.
- f) Participar en el análisis permanente de la situación de salud y en la identificación de prioridades de salud.
- g) Dictar las medidas inmediatas necesarias y aplicar el régimen de sanciones por infracciones sanitarias en las áreas de saneamiento básico y calidad ambiental, así como vigilar el cumplimiento de los procesos sancionatorios cuando sean aplicados por las dependencias del nivel ejecutor del ministerio de Salud.
- h) Definir, revisar y actualizar periódicamente las normas de calidad requeridos para el buen funcionamiento de los servicios básicos de saneamiento del medio y calidad ambiental.
- i) Participar en la difusión de las normas de calidad exigidas a los servicios públicos y privados para su adecuado funcionamiento.
- j) Establecer las normas para acreditar, registrar o autorizar el funcionamiento de servicios de saneamiento básico en el ámbito nacional.

Capítulo 2

2.0 Marco Teórico

Organización:



2.1 6 Conceptos de Organización

TERRY.- 2005 Define la organización diciendo: “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas” (p.211) Agustín Reyes Ponce – Administración de Empresas, Teoría y Practica – Segunda parte

SHELDON.-2005 La considera como: “El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”. (p.211) Agustín Reyes Ponce – Administración de Empresas, Teoría y Práctica – Segunda parte

PETERSEN Y PLOWMAN.-2005 Dicen: “Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales de comunicación entre los grupos”. (p.212) Agustín Reyes Ponce – Administración de Empresas, Teoría y Práctica – Segunda parte

LITTERER.- 2005 Señala: “Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre los integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas”. (p.212) Agustín Reyes Ponce – Administración de Empresas, Teoría y Práctica – Segunda parte

AGUSTIN REYES PONCE.-2005 La define como: “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” (p.212) Agustín Reyes Ponce – Administración de Empresas, Teoría y Práctica – Segunda parte

HAROLD KOONT’Z Y HEINZ WEIHRICH. 2005 La define como: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional. Recuperado de (http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa15/organizacion) <http://books.google.com.gt/books>

Evolución de la Organización:

Según GILBERT, Daniel, SFREEMAN, Edward y STONER, James (Cuarta edición 1996) Recuperado de doi. <http://html.r.com/principios-de-organizacion.htm>, a continuación conoceremos como ha ido evolucionando la administración y sus diferentes propósitos, objetivos, fundamentos y lineamientos para la creación de una buena organización. Desde sus principios hasta nuestros días a través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones de los estados hacia las instituciones de la naciente iglesia católica y para las organizaciones militares. Esa transferencia se hizo lenta, pero efectivamente, tal vez porque la unidad de propósitos y de objetivos, no siempre se encontraba en la acción política que se desarrollaba en los estados, generalmente movida por objetivos contradictorios de cada partido, dirigente o clase social.

James D. Mooney hizo una interesante investigación sobre la estructuración de la iglesia católica, mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridad, su estado mayor y su coordinación funcional la iglesia tuvo una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente, bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el papa cuya autoridad coordinadora, según la iglesia católica, le fue delegada de forma inmediata por una autoridad divina superior.

De cualquier forma, la estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo para muchas organizaciones que, ávidas de experiencias exitosas, pasaron a incorporar una infinidad de principios y normas administrativas utilizadas en la iglesia católica.

Las organizaciones militares de la época medieval tenían su núcleo central, en el principio de la unidad de mando por el cual cada subordinado sólo podía tener un superior.

La escala jerárquica, o sea, la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente eran típicamente un aspecto de la organización militar utilizado en otras organizaciones.

Con el pasar de los tiempos, la gradual ampliación de la escala de mando trajo también una correspondiente ampliación del grado de autoridad delegada: a medida que el volumen de

operaciones militares aumentaba, crecía también la necesidad de delegar autoridad en los niveles más bajos dentro de la organización militar.

El concepto de jerarquía dentro de la organización militar es probablemente tan antiguo como la guerra, pues la necesidad de un estado mayor siempre existió en el ejército. Sin embargo, el estado mayor formal como un cuartel general solamente apareció en 1665.

La evolución del principio de asesoría y la formación de un estado mayor general tuvo su origen en el siglo XVIII en Rusia, con el emperador Federico II el grande (1712 - 1786), quien deseoso de aumentar la eficiencia de su ejército, hizo algunas innovaciones en la estructura de la organización militar. Con la ayuda del general Schynhorst fue creado un estado mayor (staff) para asesorar el mando (línea) militar.

Resalta Mooney que aun Napoleón, el general más autócrata de la historia militar, nunca dio una orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido correctamente, pues estaba convencido de que la obediencia ciega jamás lleva a la ejecución inteligente de cualquier cosa.

En el inicio del siglo XIX, Carl Von Clausewitz (1780 - 1831) consideró la disciplina como un requisito básico para una buena organización. Para él toda organización requiere un cuidadoso planeamiento en el cual las decisiones deben ser científicas y no simplemente intuitivas.

2.1.2 Principios de la Organización:

División del trabajo: Es el principio de la especialización necesario para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

Autoridad y Responsabilidad: La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.

Unidad de Mando: Una persona debe recibir órdenes de sólo un único superior. Es el principio de la autoridad única.

Unidad de Dirección: Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.

Centralización: Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.

Jerarquía o Cadena Escala: Debe hacer una línea de autoridad, del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Toda orden pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde deben ser ejecutadas: es la cadena escalar o principio escalar.

Fases de la organización:

Fase pionera: es la fase inicial de la organización por sus fundadores o empresarios. Por ser todavía pequeña, sus procesos son fácilmente supervisable y controlables. Hay pocas tareas de rutina y un gran volumen de improvisaciones. Con los pocos procedimientos preestablecidos, la capacidad de la empresa para realizar innovaciones es muy elevada.

Fase de expansión: Es la fase en que la organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes. La preocupación básica es el aprovechamiento de las oportunidades que surgen y la nivelación entre la producción de la organización y las necesidades ambientales.

Fase de reglamentación: Con el crecimiento de las actividades de la organización, ésta se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores que van surgiendo, como también a definir rutinas y procesos de trabajo.

Fase de burocratización: Con el desarrollo de las operaciones y de acuerdo con su dimensión, la organización comienza a necesitar una verdadera red de reglamentación burocrática. Para tratar toda las contingencias posibles relacionadas con las actividades de trabajo. Esa organización piramidal y monocrática presenta muy poca flexibilidad para los cambios y para la innovación.

Fase de flexibilidad: O sea, de readaptación a la flexibilidad, de reencuentro con la capacidad de innovación perdida a través de la introducción consciente de sistemas organizacionales flexibles. El desarrollo organizacional es exactamente un esfuerzo de flexibilidad.

2.1.3 Características de la Organización formal

División de trabajo: Para ser eficiente la producción se debe basar en la división de trabajo, que es nada más que la manera por lo cual un proceso complejo puede descomponerse en una serie de pequeñas tareas. El procedimiento de dividir el trabajo comenzó a ser practicado más intensamente con la llegada de la revolución industrial provocando un cambio radical en el concepto de producción, principalmente por la fabricación compacta de grandes cantidades a través del uso de las máquinas, en sustitución de la artesanía. La división de trabajo iniciada a nivel de los operarios, con la administración científica, fue alcanzando los diversos escalones más elevados de la organización con la teoría clásica.

Especialización: Como consecuencia de la división de trabajo, cada órgano o cargo pasa a tener funciones específicas y especializadas. La especialización del trabajo propuesta por la administración científica constituye una manera de incrementar la eficiencia, es disminuir los costos de producción. Simplificando las tareas, atribuyéndole a cada puesto de trabajo tareas simples y respectivas que requieren poca experiencia del ejecutor y escasos conocimientos previos, se reducen los periodos de aprendizaje, se facilitan las sustituciones de unos individuos por otros, permite mejorar en los métodos de incentivación de trabajo y, dedicadamente, se aumenta el rendimiento de la producción. La separación del planteamiento y de la organización del trabajo, como también la separación del control y la ejecución, propuesta por Taylor, son corolarios de este principio.

Jerarquía: Una de las consecuencias del principio de la división del trabajo es la intensa diversificación funcional dentro de la organización. Sin embargo una pluralidad de funciones desarticuladas entre si no forma una organización eficiente. Una estructura jerárquica, cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. A medida que se sube en la escala jerárquica aumenta el volumen de autoridad del ocupante del cargo. Cuando mayor fuera el tamaño de la organización, mayor tiende a ser el número de los niveles jerárquicos de su estructura. La nivelación jerárquica representa fundamentalmente la especialización de la dirección o sea, la distribución del volumen de autoridad y responsabilidad en cada uno de los niveles.

Distribución de la autoridad y de la responsabilidad: Esta representa la distribución de la autoridad entre los diversos niveles de la estructura. Cada nivel jerárquico que está por encima de los demás niveles tiene mayor peso en las decisiones. La autoridad, es conceptualizada como un poder formal, o sea, una propiedad de una persona o de una institución, significando principalmente el derecho de dar órdenes. Fayol (1841-1925) Enfoque Clásico de Administración, decía que la "autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia" (p.72) conceptualizándola, al mismo tiempo, como poder formal y poder legitimado. La autoridad formal es siempre un poder, una facultad, concedidos por la organización al individuo que ella ocupe una posición determinada con relación a los otros. La responsabilidad es uno de los términos más mal comprendidos de la literatura administrativa. Muchas veces el término responsabilidad es utilizado con el significado de deber, de actividad, de atribución. La responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir determinadas tareas a otras personas.

Racionalismo de la organización formal: Esta es una de sus características básicas en la organización. El principio básico de esta forma de concebir una organización es que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportaran racionalmente, esto es, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno de ellos. La teoría clásica dio exagerado énfasis a la organización formal. Mientras que para Taylor y los seguidores de la administración científica, la organización se debe basar en una división de trabajo, y la consecuente especialización de operarios, para Fayol y los seguidores de la escuela anatómica la organización debe preservar su todo, su integridad global. Taylor abogaba por la organización funcional y superespecialización, mientras que Fayol defendía la organización lineal y centralizada. De cualquier forma, para los autores clásicos, como norma, toda organización se estructura con el fin de alcanzar sus objetivos, buscando con su estructura organizacional la minimización de los esfuerzos y la maximización del rendimiento. En otras palabras, el mayor lucro, a menor costo, dentro de un cierto estándar de calidad. La organización, por lo tanto, no es un fin, sino un medio para permitir a la empresa alcanzar adecuadamente determinados objetivos.

Organización lineal: Esta constituye la forma estructural más simple y más antigua. Tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos

medievales. Es una organización simple y de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite todo lo que pasa en su área, toda vez que las líneas de comunicaciones son rígidamente establecidas. Pues las funciones básicas o primarias de las organizaciones generalmente aparecen en primer lugar y pasan a constituir el fundamento de la organización.

Características de la organización lineal:

Autoridad lineal o única: la principal características de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados. Es una autoridad basada en el nivel jerárquico y restringido a los subordinados. Así, cada subordinado se reporta única y exclusivamente a su superior y tiene sólo un jefe: recibe órdenes exclusivamente de él y reporta exclusivamente a él. La autoridad lineal es una autoridad de mando.

Líneas formales de comunicación: Todo órgano o cargo (con excepción de aquellos situados en la cúspide y de aquellos situados en la base del organigrama) posee dos terminales de comunicación: uno orientado hacia arriba que lo une exclusivamente al órgano o cargo superior, representando su responsabilidad, y otros orientados hacia abajo que lo une exclusivamente a los cargos directamente subordinados, representando su autoridad, cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.

Centralización de las decisiones: la organización lineal se caracteriza por su desdoblamiento y convergencia de la autoridad hacia la cúspide de la organización. Solo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.

Aspecto piramidal: generalmente la organización lineal presenta una conformación típicamente piramidal. A medida que se sube en la escala jerárquica disminuye el número de cargos y órganos. En cierta manera el resultado es que a medida que aumenta el nivel jerárquico, más aumenta la generalización y la centralización (visión global de la organización) y a medida que disminuye el nivel jerárquico más aumenta la especialización y la delimitación de las responsabilidades.

Organización funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones de cada tarea, las organizaciones, Mooney ya

encontraba en organizaciones de la antigüedad el principio funcional responsable de la diferenciación entre los diversos tipos de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: es él germen del staff. Mooney encontró los antecedentes históricos del staff en los jefes de la época de Homero, quienes aconsejaban a los antiguos reyes de Grecia, y también en el consejo de los sabios de los reyes anglosajones. A medida que el negocio crece y se desarrolla, las empresas crecen en el campo de la competición y de la producción en masa, aumenta considerablemente la necesidad de contar con órganos altamente especializados capaces de propiciar innovaciones rápidas y sustanciales. Esa flexibilidad indispensable para la organización competitiva e innovadora es uno de los principales puntos débiles de la estructura lineal.

Características de la organización funcional:

Es una autoridad de conocimiento y se extiende a toda la organización. Ningún superior tiene la autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad. Eso representa la total negación del principio de la unidad de mando o supervisión única.

Líneas directas de comunicaciones: las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización son efectuadas directamente, sin necesidad de intermediarios.

Descentralización de las decisiones: la organización funcional se caracteriza por la descentralización de las decisiones, o sea, por su desdoblamiento y distribución de las decisiones en los órganos o cargos más adecuados para su implementación.

Énfasis en la especialización: la organización funcional se basa en la prioridad de la especialización de todos los órganos o cargos, en todos sus niveles. Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad para la organización. Las responsabilidades son delimitadas de acuerdo con las especializaciones.

Ventajas de la organización funcional:

Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos o cargos de la organización.

Permite la mejor supervisión técnica posible, con la especialización en todos los niveles, pues cada órgano o cargo se reporta a expertos en su campo de especialización.

Desarrolla comunicaciones directas sin intermediarios, más rápidas y menos sujetas a distorsiones de transmisión. Esta permite contacto directo entre los órganos o cargos interesados, sin necesidad de seguir estrictamente los canales formales e indirectos de comunicación.

Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución. Hay una especialización del planeamiento y del control, como también de la ejecución, permitiendo plena concentración en cada actividad, sin necesidad de prestar atención a los demás.

Desventajas de la organización funcional:

Dispersión y consecuentemente pérdida de autoridad de mando: la sustitución de la autoridad funcional relativa y dividida trae como consecuencia una enorme dificultad a los órganos o cargos superiores para controlar el funcionamiento de los órganos o cargos inferiores

Subordinación múltiple: si la organización funcional trae problemas en cuanto a la distribución de autoridad trae igualmente problemas en cuanto a la limitación de las responsabilidades. Esto lleva a la pérdida de tiempo y algunas confusiones imprevisibles.

Tendencia a la competencia entre los especialistas: Como los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, su tendencia es a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque de problemas que generalmente aparecen

Tendencia a la tensión y a los conflictos dentro de la organización: La competencia, unida a la pérdida de visión de conjunto de la organización, puede llevar a la divergencia y a la multiplicidad de otros objetivos que pueden ser antagónicos, creando tensiones y conflictos entre los especialistas.

Confusión en cuanto a los objetivos: Como la subordinación se da ante varios especialistas al mismo tiempo, esto es, como la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien reportar un problema.

Organización línea "STAFF":

El tipo de organización lineal " staff "es el resultado de las combinaciones de los tipos de organización lineal y funcional. Busca incrementar las ventajas de esos dos tipos de organizaciones y reducir las desventajas. Algunos autores le denominan organización de tipo jerárquico consultivo. En la organización línea "staff" existe la característica de tipo lineal y de tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo. En esta organización existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órgano de apoyo y consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras que los órganos de "staff" prestan asesoría y servicios especializados.

Existen dos criterios para distinguir cuales son los órganos de línea y los de "staff":

Relación con los objetos de la organización

Rúbrica de la excelencia empresarial: Esta permite la evaluación de las 6 funciones de las empresas por 3 perspectivas a través de 4 orientaciones, para evaluar cada aspecto de comportamiento o desempeño de la organización. Las 6 funciones más importantes de la empresa son: Recursos humanos, Administración financiera, Operaciones (producción), Marketing de la investigación y desarrollo

Conceptos:

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

Cuando se cambia una organización se afecta de forma directa toda su composición, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical del organigrama.

Debido a ello, la formulación de una propuesta de reorganización tiene que fundamentar las causas que la originan y su área de influencia.

Internas:

Necesidad de incrementar la rapidez de respuesta

Lentitud en el flujo de recursos económicos

Cambio de estrategias

Funcionalidad técnica y/o tecnológica

Detección de problemas operativos internos

Dificultades en el proceso de toma de decisiones

Expansión de la organización

Como resultado de una iniciativa para mejorar el desempeño

Para asegurar una ventaja competitiva.

Externas:

Cambio en la situación del mercado

Presión de una competencia

Modificación de las condiciones económicas del país

Cambios en el marco legal

Como propuesta de cámaras o grupos de afiliación

Por acuerdos inter e intraorganizacionales

En atención a convenios y/o tratados nacionales o internacionales

Por demanda de grupos de interés

Se requiere disponer de elementos de decisión aptos para poder dimensionar y estructurar un proceso de reorganización, en base a ello se muestra un recuento de los principios, criterios y técnicas más importantes que orientan y ordenan la estructura y forma de operar de las empresas, y para una mejor comprensión se encuentra dividida en: la visión clásica y enfoque alterno.

Principios de la Organización:

Ilustración 3



2.1.4 Estructura Organizacional

Definición de estructura organizacional:

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Recuperado de “Diseño de Organizaciones Eficientes” de Mintzberg.

Unidad 4 Estructuras Organizativas.

<http://www.slideshare.net/eltrbxhiigh/estructura-organizacional-2106568>

Mecanismos coordinadores:

Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo.

Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control.

1) Ajuste Mutuo: Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples (2 personas en una canoa) y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario)

2) Supervisión directa: Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

Estandarizado: La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores.

3) Estandarización de procesos de trabajo: Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades).

4) Estandarización de producción o de resultados: Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo.

5) Estandarización de destrezas o conocimientos: Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.

Funcionamiento de la organización:

Sistema de autoridad formal: Se basa en la representación por medio del organigrama del flujo de autoridad formal, de las posiciones existentes dentro de la organización y de la agrupación de las distintas áreas. Se evidencia claramente la supervisión directa.

Red de flujos regulados: Es una visión de la organización compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía. Aquí se pone mayor énfasis en la estandarización que en la supervisión directa.

Sistema de comunicaciones informales: No observan divisiones de áreas ni jerarquías, sino que se representan los flujos de comunicaciones informales por lo cual se enfatiza el ajuste mutuo. También se lo conoce como sociograma.

Sistema de constelaciones de trabajo: La base de la visión es que la gente se agrupa con sus pares para realizar su trabajo, sin importar la jerarquía. Cada grupo trata con decisiones apropiadas a su propio nivel en la jerarquía y está unido flojamente con los otros.

Sistema de procesos de decisión ad hoc: Es una representación de la corriente de una decisión estratégica del principio al fin. Aquí se destacan más que nada los niveles e influencia de cada sector.

De las cinco teorías consideradas de cómo funciona la organización es una superposición combinada de ellas.

La base a partir de la cual podemos comenzar con la estructuración de organizaciones se compone de un conocimiento acerca de los mecanismos coordinadores, las partes de la organización y la complejidad de su funcionamiento.

La división del trabajo y la coordinación de tareas en la organización pueden ser afectadas por los parámetros de diseño pero considerados dentro del contexto en que se desenvuelven (factores de situación).

Diseño de la estructura organizacional

Bases:

Son dos divisiones del trabajo y coordinación

Herramientas:

Son 9 parámetros de diseño, son variables controlables.

Factores situacionales:

Son 4 variables incontrolables o semicontrolables.

De su combinación surgen las diferentes configuraciones estructurales.

Parámetros de diseño: Son herramientas de las que dispone el administrador al momento de diseñar la estructura organizacional. Le permiten lograr la división del trabajo y la coordinación necesaria para el correcto funcionamiento de la organización.

Son nueve y se los clasifica según su finalidad en:

- 1.- Parámetro para el diseño de las posiciones individuales (puestos y cargos)
 - a. Especialización de tareas (facilita la división del trabajo)
 - b. Formalización del comportamiento (facilita la coordinación)
 - c. Capacitación y adoctrinamiento. (Estandarización de destrezas)
- 2.- Parámetro para el diseño de la superestructura (departamentalización)
- 3.- Parámetro para el diseño de los encadenamientos laterales (comunicación entre departamentos)
- 4.- Parámetro para el diseño del sistema de toma de decisiones.

La estructura organizacional representa las líneas de jerarquía y autoridad, facilitan el conocimiento de la estructura, canales de comunicación de una organización, estas son representadas por el Organigrama. Recuperado de “Negocios Exitosos», de Fleitman Jack, McGraw-Hill, 2000, p. 246. <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas-dic06.html>”

Vertical: En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. Algunos autores acostumbran poner al margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

Horizontal: Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

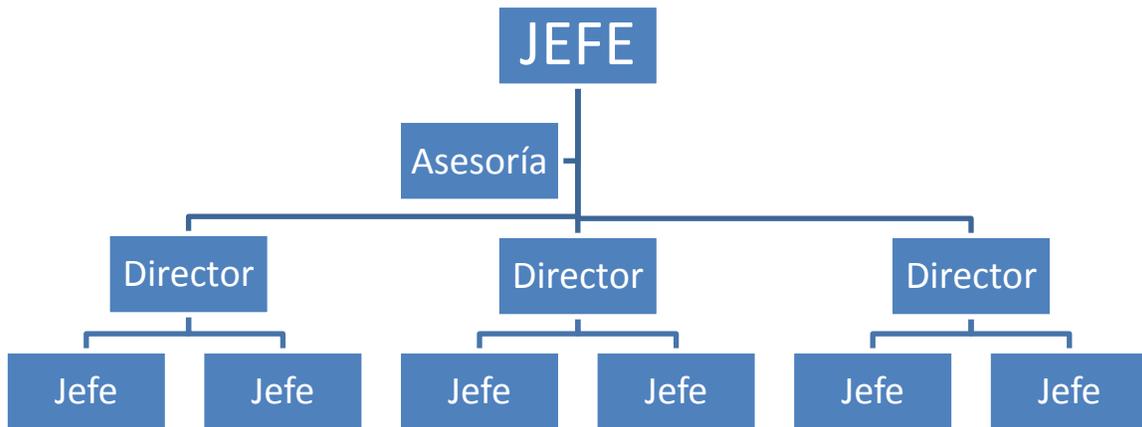
Circular: Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.

Escalar: Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

2.1.5 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Ilustración 5

Organigrama Vertical

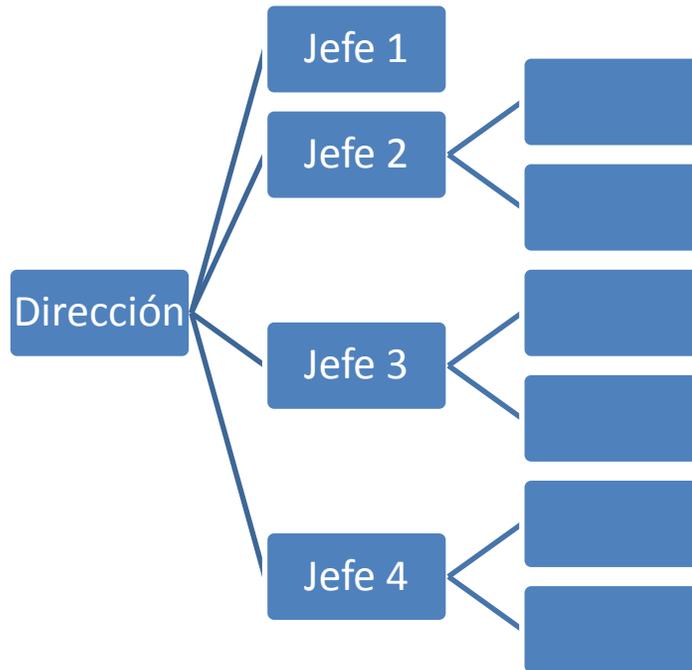


Fuente consultada Del libro: «Organización de Empresas», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, (2004) (pp.79-86)

Diseño: Elaboración propia según fuente consultada, 2013

Ilustración 6

Organigrama Horizontal

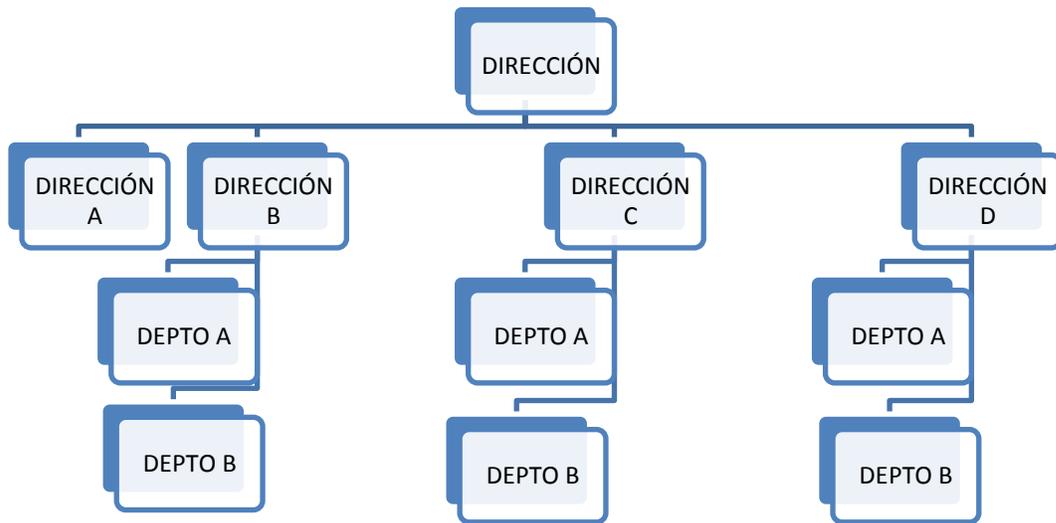


Fuente consultada: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin Fuente consultada Del libro: «Organización de Empresas», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, (2004) (pp. 79-86)

Diseño: Elaboración propia según fuente consultada, 2013

Organigrama Mixto

Ilustración 7

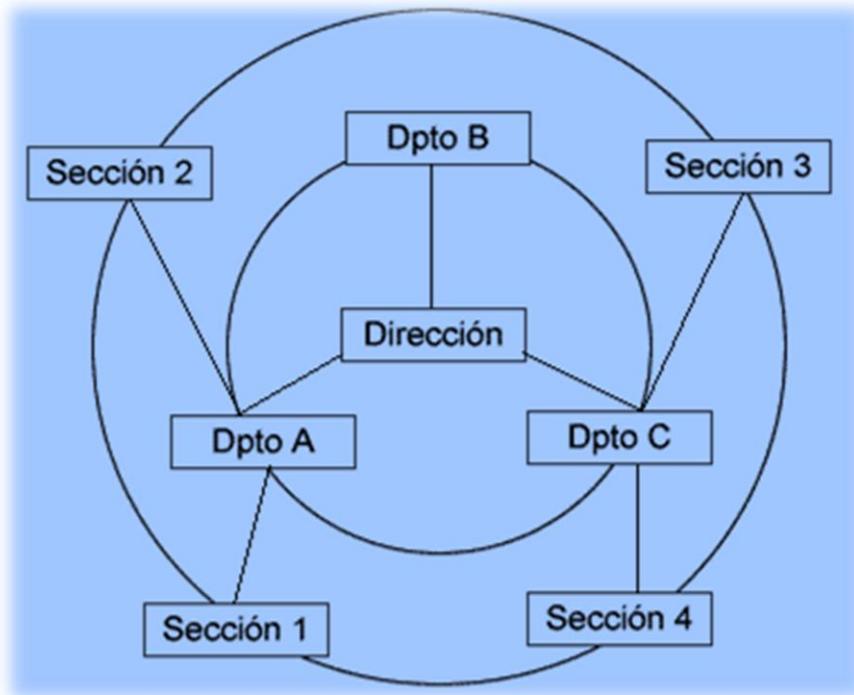


Fuente consultada: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin (2004) (pp.79-86)

Diseño: Elaboración propia según fuente consultada 2013

Ilustración 8

Organigrama Circular



Fuente consultada: Del libro: «Introducción a la Administración de Organizaciones», de Rafael de Zuani Elio, Editorial Maktub, (2003) (pp. 309-318)

Diseño: Elaboración propia según fuente consultada, 2013

Otros conceptos sobre Principios de la organización:

Departamentalización: Es la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, el producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupo o unidades relacionadas entre sí.

Jerarquización: es establecer líneas de autoridad a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato.

Línea de mando: simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

Unidad de mando: es importante que una unidad administrativa sólo tenga un titular, para evitar la duplicidad y conflictos de autoridad.

Autoridad: es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se tome una decisión.

Responsabilidad: implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad.

Tramo de control: es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.

Comunicación: es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. Hay formal e informal.

Costo total: representa el costo en que se incurrirá al realizar la reorganización.

Enfoques Alternos:

Gestión de cambio: la empresa debe desarrollar su capacidad autocrítica para que su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares.

Hay dos fuentes de cambio: las externas y las internas.

Ambiente externo es el conjunto de fuerzas y condiciones que afectan a la organización.

Ambiente interno se generan en el seno de la organización.

El tipo de cambio depende del tiempo de respuesta de la organización y se dividen en:

Reactivo: es cuando la organización se ve obligada a adaptarse o a innovar como respuesta a un hecho ocurrido en el entorno externo o interno.

Proactivo: es cuando los administradores hacen modificaciones en la organización basándose en proyecciones de hechos que ocurrirán, o al principio de una nueva tendencia.

El grado de cambio puede ser radical o incremental:

Radical: es cuando las organizaciones hacen innovaciones mayores en su manera de desempeñar sus actividades.

Incremental: es un proceso permanente de evolución, a lo largo del tiempo se implementan muchos pequeños ajustes de forma rutinaria.

Modelo aplicado: Cuando se ha definido el marco y el grado de cambio es necesario el uso de un modelo.

Concepción del cambio: a medida que se desarrolla el proceso del cambio es necesario monitorear las reacciones de los empleados y los resultados.

Es importante la atención de las fortalezas y debilidades de la entidad, lo que la posibilita para convertirse en un modelo de operación aceptable.

Establecimiento de mecanismos de cambio: hay que dejar en claro la que la nueva estructura abarcará términos de composición, productividad y competitividad.

Revisión de la base jurídica: el ajuste o adecuación debe fundamentarse en la normatividad.

Definición de un marco de trabajo: basados en el diagnóstico, se debe definir un marco de trabajo que interrelacione procesos con funciones en forma coordinada y coherente.

Análisis de la estructura organizacional: analizar o considerar todas las variables que afecten a la organización. Plazas, liquidaciones, normatividad.

Efecto de los aspectos presupuestarios en la estructura: es considerar a la plantilla de personal, sistema de percepciones, y presupuesto asignado.

Condiciones de trabajo internas: Estudiar todas las condiciones imperantes en la organización para crear una atmósfera de trabajo positivo.

Rediseño de puestos: modificar responsabilidades y las tareas de los puestos.

Integración del proyecto de reorganización: estructurar el proyecto con todos los elementos de juicio ya observados.

Aplicación de la reorganización administrativa.

De hecho hay recorte de empleados menos productivos, recorte de empleados brillantes de edad avanzada, despido de empleados.

Estrategias: estas apoyan el proceso de reorganización administrativa y pueden ser: Corporativas, funcionales, de negocios y globales.

Metodología de Organización

La metodología de reorganización administrativa tiene como propósito servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistémica, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis.

Planeación: determinar los lineamientos generales de reorganización.

Instrumentación: consiste en seleccionar y aplicar las técnicas de acopio de información viables.

Análisis de información: examinar los componentes organizacionales, elaborar un diagnóstico y girar las recomendaciones procedentes.

Implementación: poner en práctica los criterios acordados y fijar grados de responsabilidad.

Seguimiento y evaluación: analizar el comportamiento de los cambios realizados.

2.2. REINGENIERÍA:



¿Qué es la reingeniería?

La reingeniería, de acuerdo a Hammer y Stanton, es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados. La reingeniería es un enfoque de procesos. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que recibe uno o mas insumos y crea un producto de valor para el cliente. Un proceso tiene un proveedor, un cliente y una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio. Para Hammer y Champy (1994). "el único elemento absolutamente indispensable en todo proyecto de reingeniería es que se dirija a un proceso y no a una función. Mientras se cumpla este requisito, prácticamente todo lo demás se reduce a técnica -lo que equivale a decir que es bueno si funciona para usted, y malo en caso contrario". (p.167). Retomado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/81-reingenieria.html> El punto de partida para el éxito organizacional, como señalan Hammer y Stanton, es tener procesos bien diseñados. El

rediseño es un factor inherente a la reingeniería. El trabajo está diseñado siguiendo prácticas tradicionales que ya no responden al entorno altamente competitivo actual, razón por la cual la innovación de los procesos se hace necesaria en la mayoría de las organizaciones. Retomado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/81-reingenieria.html>

La reingeniería es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos con el fin de obtener dramáticos avances del desempeño.

Los factores claves son:

Orientación hacia los procesos,
El cambio radical y,
la gran magnitud de los resultados que se esperan.

Proceso:

Identificación de los procesos actuales, análisis del proceso actual, rediseño del proceso, diseño total del cambio y ejecución y evaluación del proceso rediseñado.

Medidas de rendimiento del proceso: duración del mismo y su costo y calidad.

Barreras: son de tipo organizacional al oponer resistencia al cambio.

Esto implica una reducción, aumento y tamaño correcto de la estructura.

En el proceso de reingeniería se puede aplicar de la siguiente manera:

Benchmarking: este proceso consiste en identificar las mejores ideas, prácticas, técnicas y estrategias que utilizan otras organizaciones o áreas que la componen, con el propósito de compararlas y cuando sea conveniente, adaptarlas e implementarlas en otra organización.

El benchmarking plantea los desafíos como: velocidad de respuesta, productos y servicios de calidad, bajo costo y capacidad de innovar.

Empowerment: Ha sido traducido como empoderamiento, vocablo que no aparece en el diccionario y significa facultar, autorizar y habilitar a los empleados para que realmente puedan desarrollar su potencial en el trabajo.

Es un proceso que permite la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización a través de la cooperación, participación y trabajo conjunto.

2.3 REORGANIZACIÓN



2.3.1 Conceptos:

Reorganizar es cualquier cambio o modificación, parcial o total, en la estructura de la empresa. Es la decisión de llevar a cabo el proceso de reorganización, hacer cambios lo cual corresponde al director o la alta gerencia, como respuesta a los caminos del medio ambiente interno o externo, en pro de alcanzar los objetivos de la organización con eficacia y eficiencia y como resultado llegar a la misión de la entidad

Cuando la magnitud del cambio en la estructura es de poca trascendencia para la operación de la empresa, como puede ser, por ejemplo, el reasignar funciones de un puesto operativo a otro, se toma la decisión y se implanta en forma inmediata, pero, cuando las modificaciones a la estructura afectan significativamente la operación de la empresa; como podría ser al eliminar áreas, fusionar áreas y crear puestos estratégicos o directivos, que afecten áreas sustantivas de la empresa como el área de producción, que se realicen cambios radicales como el rediseño de los procesos estratégicos de la empresa o la implantación de un sistema de aplicar la metodología para realizar estudios administrativos para llevar a cabo la reorganización.

A que se deben esas modificaciones o que provocan esas modificaciones?

La respuesta la podremos encontrar a continuación:

2.3.2 Cambios que afectan a la organización:

Cualquier cambio organizacional repercute, en menor o mayor grado, en la estructura general de la institución. Recordemos que las organizaciones deben trabajar con base en el principio de clientes internos, es decir, como sistema, interactúan todas las áreas de trabajo y, si alguna de ellas sufre la mínima modificación en cualquier de sus estructuras, esa modificación repercute en otras áreas.

La empresa esta interactuando con el medio ambiente, escenario o entorno externo, en el se encuentran los proveedores, los clientes, la competencia, los recursos humanos, materiales y financieros. El escenario externo también está formando por leyes, la cultura del país donde opera la empresa, la economía, entre otros elementos del entorno.

Todos estos factores repercuten en la empresa y, en ocasiones de forma tal que la obligan a modificar su estructura. Por ejemplo, ante una crisis económica, la empresa tiene que tomar medidas, como disminuir su producción en función que las ventas también disminuyen, lo que ocasiona que la empresa decida personal, se reasignen funciones y hasta que se contraiga la estructura, con las consiguientes modificaciones o cambios que se necesiten llevar a cabo. El administrador deberá evaluar los cambios, así como tomar la decisión de implementar en forma mediata o, en su caso, realizar el proceso de reorganización.

Internamente la empresa también tiene cambios en la tecnología, en la fuerza laboral, en los métodos y procedimientos en el producto o servicio que ofrece, en los recursos materiales que utiliza, en la cultura y clima organizacional, entre otros, los cuales pueden dar origen a un proceso de reorganización.

2.3.3 Síntomas Internos - Factores Externos

Identificar los factores que inducen al proceso de reorganización en la empresa. Recuperado de http://ecampus.fca.unam.mx/ebook/imprimibles/administracion/administracion_3/Unidad_7.pdf

Desarrollo:

Ilustración 9

SÍNTOMAS INTERNOS	FACTORES EXTERNO
<p>Las causas más comunes que conducen a una empresa a una reorganización son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando una empresa se desarrolla y crece 2. Cuando por la mala situación económica la empresa se contrae y elimina áreas o puestos 3. La planeación estratégica de la empresa 4. Cuando la empresa realiza cambios en sus funciones y por medio de esos procesos, se puede ver modificada su estructura 5. Por la adopción de nuevas prácticas administrativas como la reingeniería, los procesos de calidad, certificación, entre otros. 6. La adquisición de nueva tecnología 7. Ingreso de nuevo personal 8. Por la adopción de nuevas prácticas administrativas como la reingeniería, los procesos de calidad, certificación, entre otros. 	<p>Como se menciona anteriormente, los acontecimientos que ocurren en el medio ambiente externo de la empresa también pueden ser motivo de una reorganización. A continuación se nombran algunos de estos cambios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en las estrategias de nuestros competidores 2. Modificaciones en la legislación fiscal, laboral, etc. 3. Variaciones macroeconómicas 4. Los tratados comerciales 5. Cambios de tecnología 6. Cambios en el mercado

2.3.4 Obstáculos y limitaciones:

Ubicar las dificultades que puede presentar una empresa para llevar a cabo el proceso de la reorganización.

Desarrollo: La reorganización parcial o total de un organismo se enfrenta a una serie de obstáculos y limitaciones que dificultan, en mayor o menor grado, este proceso. Se mencionan a continuación los más comunes

Ilustración 10

Obstáculos y Limitaciones	
Económicos	Algunas empresas no cuentan con presupuesto para llevar a cabo la reorganización.
Tecnológicos	En ocasiones, la tecnología de alta especialidad con que cuenta la empresa restringe la reorganización administrativa porque no se pueden suprimir áreas que son vitales para que esa tecnología se pueda aplicar.
La legislación	Las modificaciones en las leyes y reglamentos pueden afectar la decisión de reorganizar.
La resistencia	El cambio en el personal puede limitar la reestructuración.

La reorganización es una herramienta fundamental para el cambio ya que no podemos permitir que la organización vaya en declive por resistirse a estos, debemos de formar grupos organizados para apoyarnos en la reorganización de funciones, y ayudar a que el departamento crezca pues se ha detenido en el tiempo.

La reingeniería utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva.

Las oportunidades de las organizaciones continuarán creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio de estas organizaciones llegará.

Crear una visión para apoyar el esfuerzo de cambio y comunicarla a toda la organización.

- Habilidad para guiar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología.
- Constituir un grupo de trabajo con poder suficiente para liderar el esfuerzo del cambio.
- Capacidad para lograr el compromiso de toda la organización
- Administración coordinada del cambio para todas las involucradas
- Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos, para analizar el impacto que tendrán en todas las unidades organizacionales los cambios de cualquier proceso.
- Habilidad para asociar todos los parámetros administrativos planes, sistemas de información utilizados, organigramas, la declaración de la misión de la empresa, descripción de funciones,....
- Habilidad para vencer la resistencia al cambio.

La reingeniería es la herramienta fundamental y la última del cambio. Ella dirige el proceso de negocios de una organización. En su estado actual, ayuda a ajustar los negocios a partir de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicio e información. En el futuro continuará moviendo el negocio.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del Problema

El Departamento de Regulación de los Programas de la Salud y Ambiente DRPSA- tiene sus funciones según el Artículo 32, del Acuerdo Gubernativo 115-99 “Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”, y responde a lo estipulado en el Capítulo IV “Salud y Ambiente” del Decreto 90-97 “Código de Salud”.

Se tuvieron varias reuniones para obtener información del Departamento de Regulación de los programas de la Salud y Ambiente con los coordinadores, autoridades y diferentes personas del departamento quienes indicaron la falta de coordinación administrativa y de apoyo del personal. No hay lineamientos, los manuales desactualizados, no se cumple con los perfiles adecuados para los puestos, no cuentan con materiales de apoyo y el personal está completamente desmotivado y además un factor importantísimo por lo que no se han podido cambiar estas situaciones, en la parte sindicalista quienes apegados a sus reglas, no permiten que se realicen cambios de ningún tipo y el personal no quiere responder a las autoridades al tener todo el apoyo de sus líderes, quienes no permiten que se hagan cambios que no son malos, son positivos que ayudan y benefician en muchos de los casos al personal; pero lamentablemente no lo ven así, por lo mismo no se ha logrado eficiencia en algunas de las actividades que se realizan. Hay mucho divisionismo en el departamento, ya que tampoco están ubicados los grupos de trabajo en sus respectivas áreas, se han ubicado en cuanto a su gusto o preferencia por compañeros, pues nunca se les ha colocado por unidades. Las autoridades anteriores no se preocuparon por el tema administrativo sino por el técnico y operativo.

3.2. Se ha planteado la siguiente interrogante?

Cuál es la situación actual del Departamento de Salud y Ambiente?

3.2.1 Objetivos:

a) Objetivo General:

Determinar la situación actual de la Organización del departamento de regulación de los programas de la salud y ambiente y optimizar sus recursos

b) Objetivos Específicos:

b.1 Actualizar el Manual de Puestos del Departamento

b.2 Analizar e Identificar los diferentes puestos y perfiles de los mismos.

b.3 Reorganización Administrativa del departamento

3.3. Alcances y Limitaciones

De acuerdo al presente análisis se ha contado con la información necesaria para la realización de la propuesta a Reorganizar el departamento por parte de las autoridades mas no así por algunos empleados por lo difícil que en algunos casos ha sido tratar, pues se resisten a los cambios y cualquier cosa que se plantea creen que es con el ánimo de despedir o trasladar al personal o porque son malos trabajadores. Tienen miedo y resistencia al cambio.

3.4. Metodología

El presente estudio se hace en base al análisis de Investigación Descriptiva, en donde se expresan términos cualitativos y cuantitativos cuyo objetivo en la investigación es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de actividades, objetos, procesos y personas.

El tipo de muestreo utilizado es probabilístico (aleatorio) en el cual, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, por lo tanto este sistema es el que debemos utilizar en nuestras investigaciones. La presente investigación se elaboró con el apoyo de algunas

personas del departamento, coordinador administrativo, personal, materiales de apoyo, documentos, entrevistas y no teniendo mayor dificultad en cuanto a algunas personas que no participaron con la información solicitada.

3.5 Sujetos a Investigar:

Actualmente el departamento cuenta con 52 personas para laborar entre ellos, los jefes, coordinadores, secretarias y técnicos. Se integran de la siguiente manera:

(1) Jefe del Departamento

(1) Administrativo

(4) Profesionales

(46) Profesionales y Técnicos

3.6 Instrumentos: Se realizarán cuestionarios cuyo objetivo general es la captura de datos que nos permitan conocer el rol del departamento, y para los jefes se realizarán entrevistas que permitirán tener una mejor visión del funcionamiento del mismo.

3.7 Procedimiento:

Selección del tema

1. Examinar las características del problema escogido.
2. Selección de técnicas para elaboración de los cuestionarios.
3. Redacción de los cuestionarios.
4. Elección de los temas y las fuentes apropiados.
5. Realización de observaciones objetivas y exactas.
6. Descripción, análisis e interpretación de los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

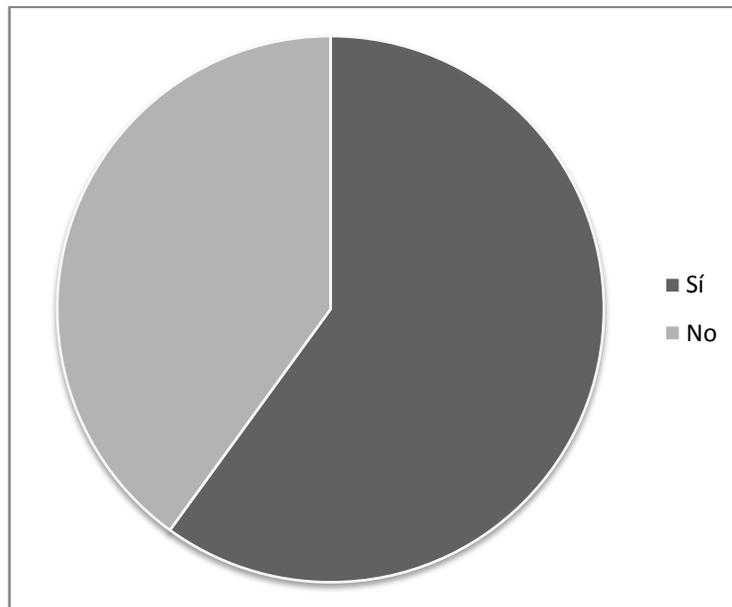
Capítulo 4

4. Resultados de la Investigación

4.1 Gráficas Personal Administrativo

Gráfica 1

Conocimiento de la Visión y Misión del Departamento

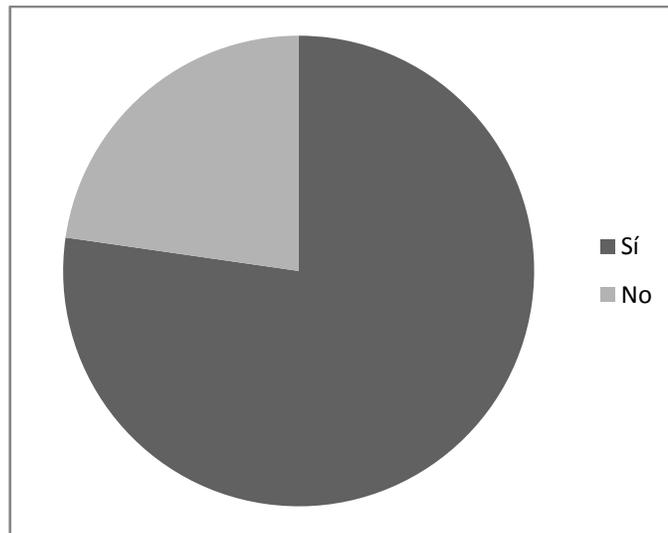


Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

Se puede concluir que el personal entrevistado conoce cuál es su misión y visión, sin embargo siempre hay personal que no se interesa en saber cuál es y el personal de reciente ingreso que aún no lo conoce. Además, se pudo observar que en ningún área del departamento se encuentran publicadas.

Gráfica 2

Conocimiento de las autoridades superiores

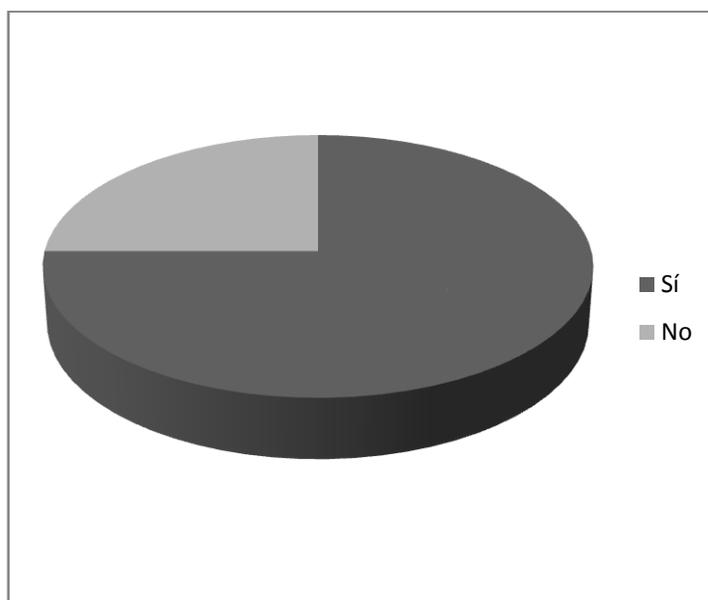


Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

Se les consultó sobre el tema de saber quiénes son sus autoridades superiores, el personal administrativo del departamento que es la mayoría de los entrevistados, indica que sí saben quiénes son sus autoridades inmediatas; pero no saben quienes son las autoridades superiores ya que no tienen acceso a ello, además de que por estar en un lugar separado de la central es difícil conocerlos y casi no llegan a la dependencia.

Gráfica 3

Conocimiento de las funciones dentro del Departamento

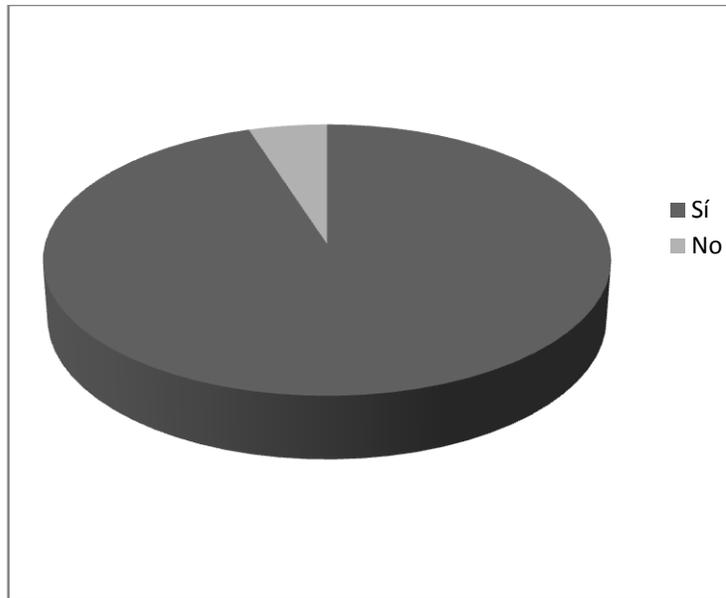


Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

El personal tiene asignadas funciones, sin embargo, la mayoría indica que no se cumple con las tareas contractuales ya que por la diversidad de temas y por la falta de personal tienen que cubrir algunos trabajos y otros simplemente no los realizan porque no les competen.

Gráfica 4

Se le da Inducción al personal

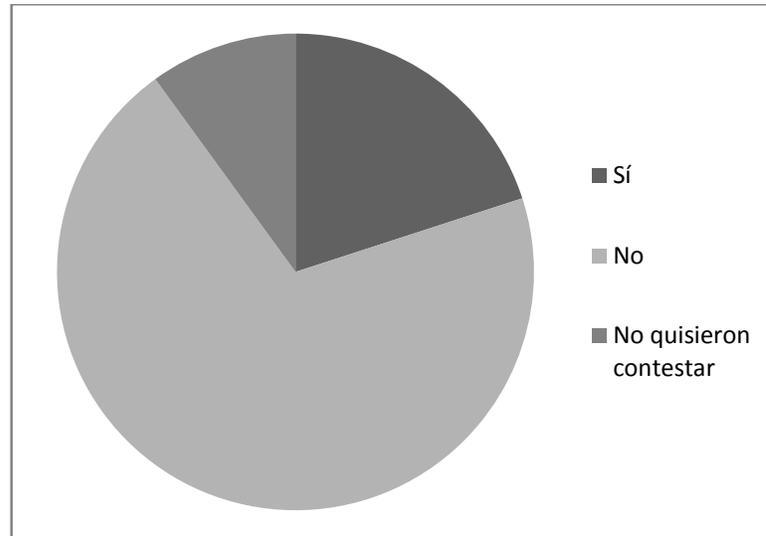


Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

Como se puede observar, la mayoría de entrevistados indicaron no tener inducción pues únicamente se les contrata y los envían a sus lugares de trabajo. Esto es un grave problema porque en Recursos Humanos del departamento, no se cubren estas funciones ya que únicamente está una encargada de trámites de personal que no realiza estos aspectos relacionados a la inducción, cosa que es muy importante en todo lugar de trabajo.

Gráfica 5

Conocimiento de los Procesos administrativos en el departamento

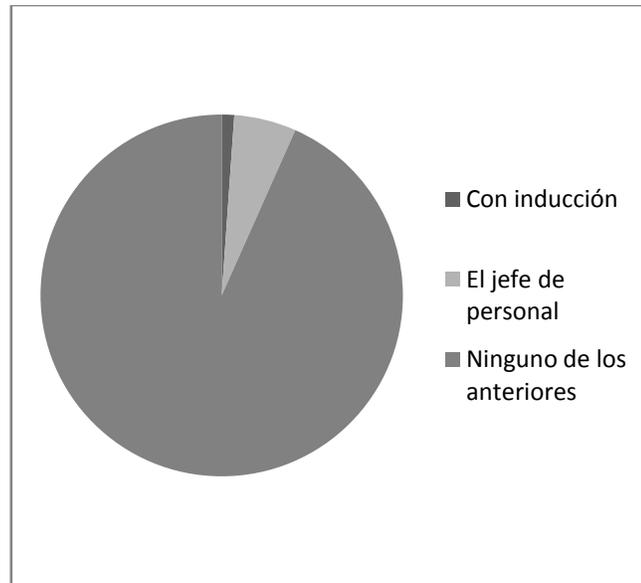


Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

No conocen sobre procesos administrativos ya que raras veces por lo mismo de no contar con fondos no pueden hacer gestiones administrativas, en este departamento se llevan algunos cuadros para ciertos controles, pero no están especificados ni realizados como tales, es importante realizar inspecciones más específicas dentro del mismo.

Gráfica 6

La integración al equipo de trabajo del Departamento



Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

El personal es contratado y son trasladados a sus diferentes unidades de trabajo; pero no hay lineamientos de recursos humanos del departamento que lleve procedimientos adecuados, para su capacitación e inducción.

Gráfica 7

Conocimiento de las capacitaciones en el departamento.

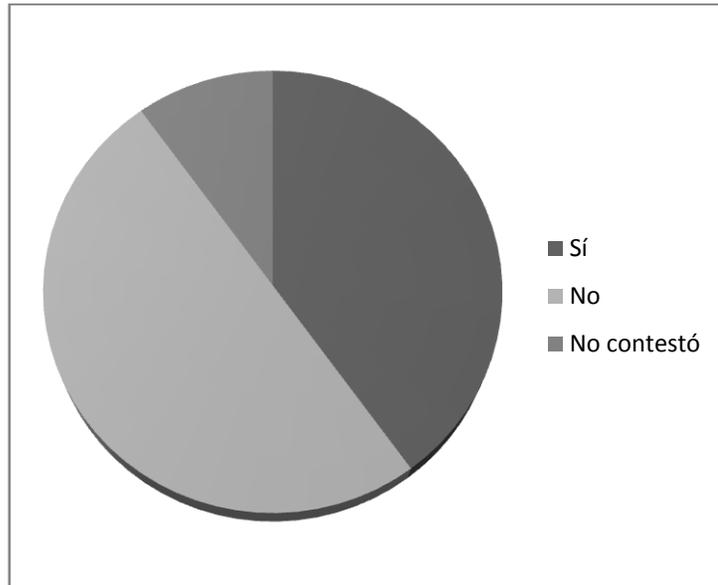


Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

Raras veces se han efectuado capacitaciones al personal lamentablemente por no contar con fondos suficientes para hacerlo. En el último año se realizaron actividades para el personal, pero no exactamente capacitaciones.

Gráfica 8

De los materiales adecuados para la realización de trabajo

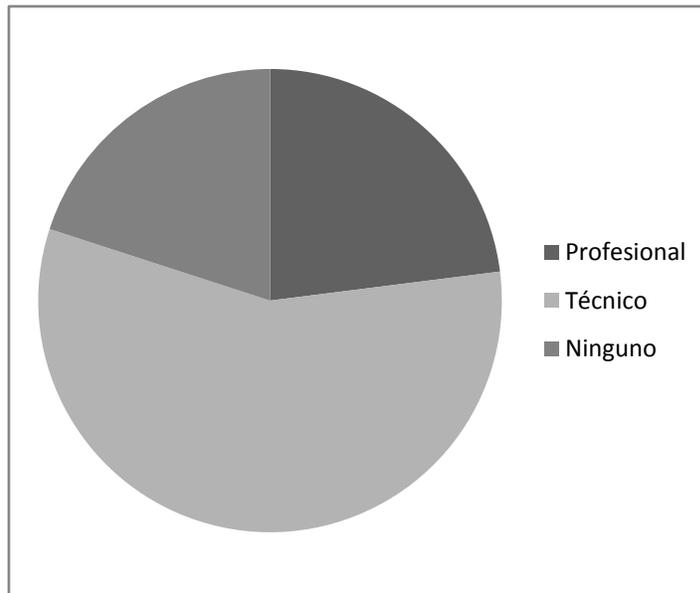


Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

La mayoría del personal opinó que no cuentan con insumos adecuados para trabajar, ya que tienen equipo obsoleto en algunos casos, asimismo indicaron que no es regular que les den insumos y que a veces tienen que comprar con sus propios recursos, debido a que del área central les proporcionan los mismos pero no todos los meses.

Gráfica 9

La Escolaridad o Profesión en el departamento

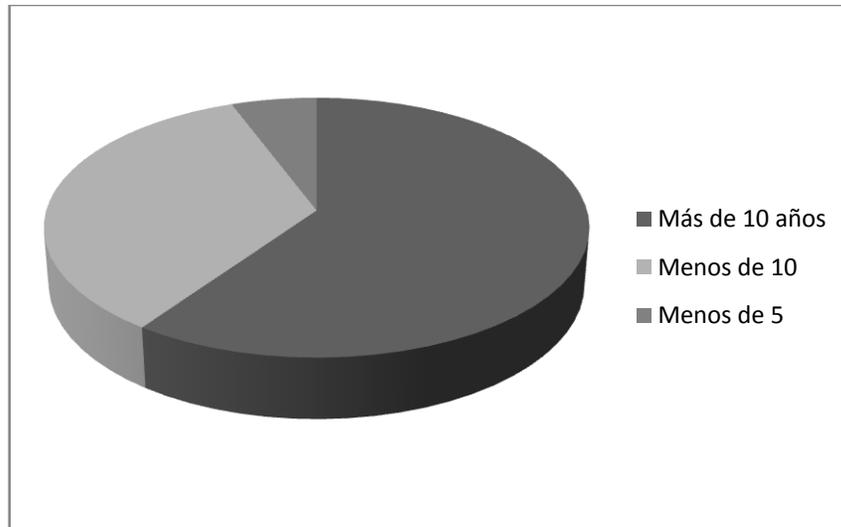


Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

Del personal con que se cuenta se pudo observar que 16 personas son profesionales, los demás son personal técnico y de apoyo quienes no cuentan con grado de escolaridad, por lo que no todos tienen opción a crecimiento dentro del departamento.

Gráfica 10

Tiempo de trabajar en el Departamento

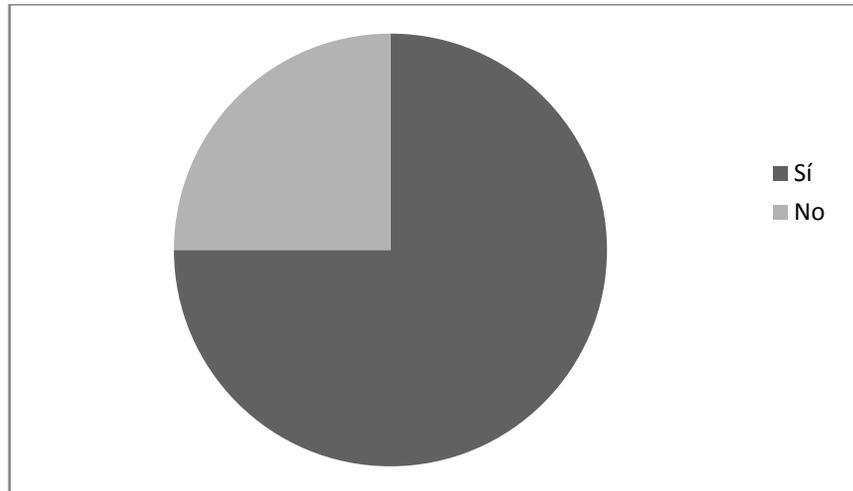


Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

La mayoría tiene más de 10 años de laborar en el departamento, son casi todos del personal técnico y de apoyo según el tipo de renglón en que se encuentran contratados y el personal que tiene menos de 5 son los profesionales que pueden ser cambiados eventualmente por el tipo de contrato.

Gráfica 11

La motivación dentro del departamento

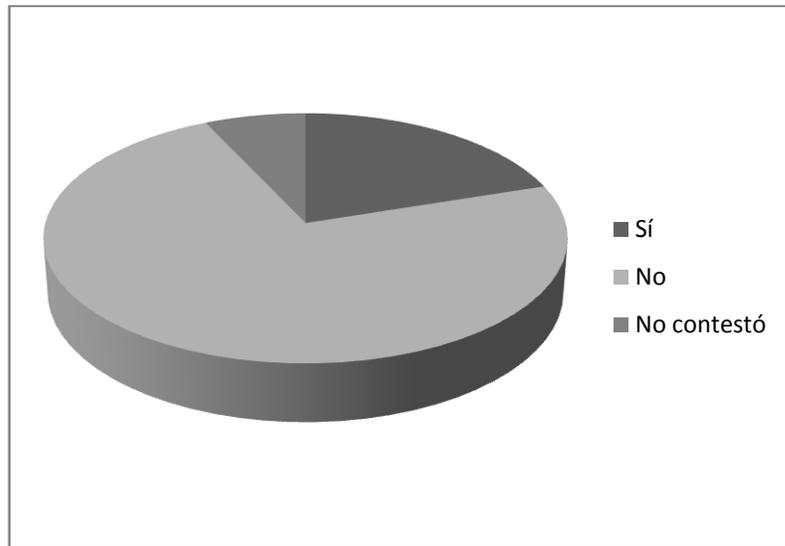


Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

La mayoría indica que no se encuentran motivados en el departamento por que han informado que no han tenido el apoyo de las autoridades, según se indica hay mucha separación entre el personal, por diversos factores que afectan esta situación.

Gráfica 12

Relación Jefes-trabajadores

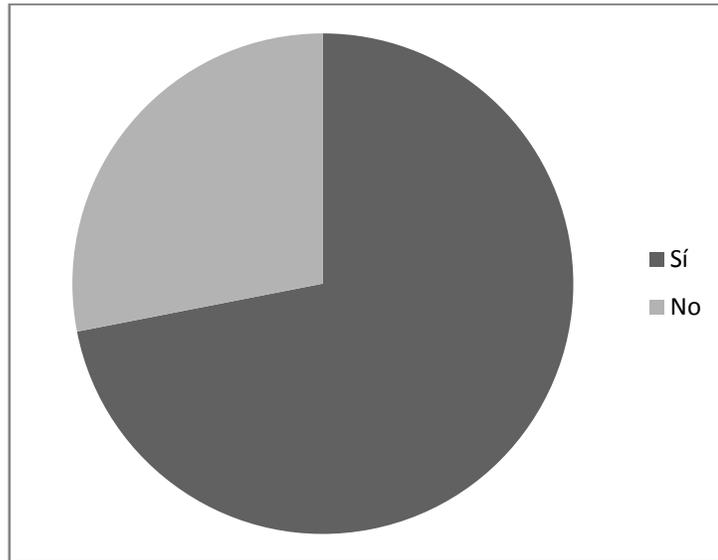


Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

Se concluyó que entre la mayoría del personal si hay buena relación entre jefes y trabajadores; pero siempre existe personal que está en desacuerdo por diversas situaciones que se dan en el departamento.

Gráfica 13

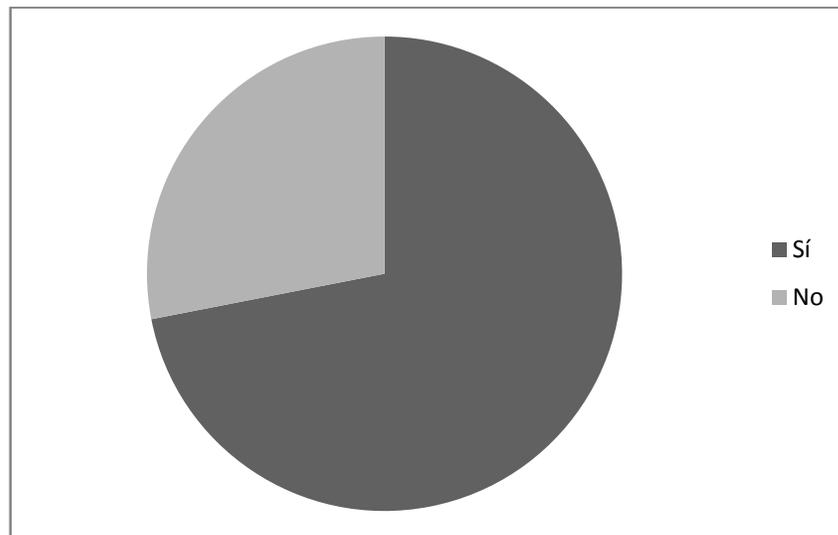
Ascenso y superación en el Departamento



Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

Debido a la escolaridad de la mayoría del personal sumado al tipo de contratos con que cuentan, ha sido difícil que el personal contratado opte a ascensos, porque deben demostrar grado de escolaridad y hacer una serie de solicitudes para poder aplicar al mismo, son pocas las personas que se han interesado en seguir preparándose para optar a un mejor puesto dentro de la institución.

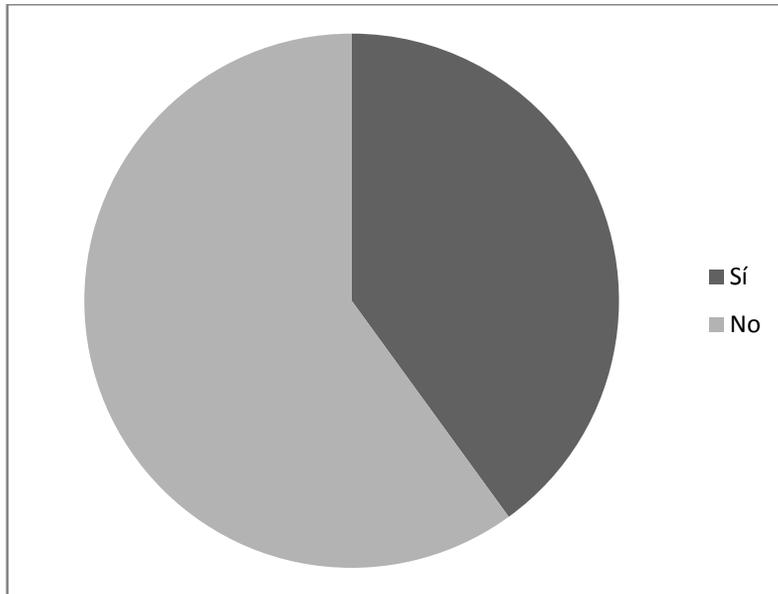
Gráfica 14
De la rotación del personal



Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

La mayoría del personal no se opone a los cambios dentro del departamento, sin embargo el personal contratado o técnico se resiste, se podría decir que por acomodamiento y miedo.

Gráfica 15
De las funciones asignadas

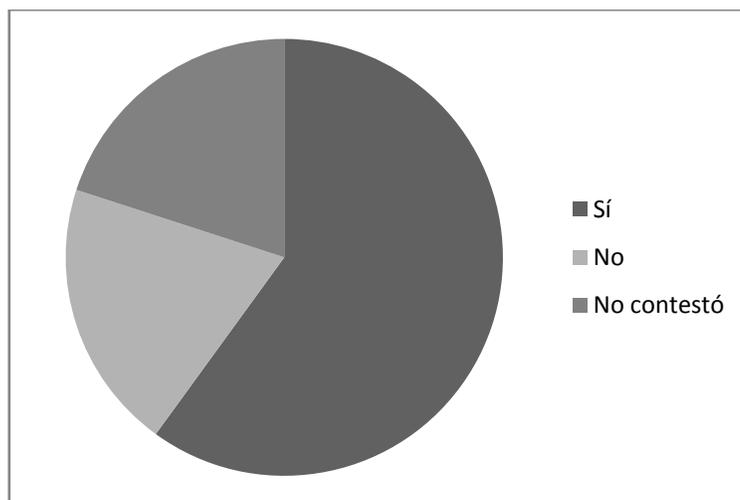


Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

Todo el personal trata en su mayoría de cumplir con las tareas encomendadas; pero siempre existe cierto grupo que se resiste a que se le asignen nuevas funciones por no estar dentro de sus funciones contractuales.

Gráfica 16

El ambiente de trabajo



Diseño: Elaboración propia según trabajo de campo 2013

Para el personal profesional consideran que lo más importante es cumplir con sus funciones y se llevan bien entre la mayoría, los demás en algunos casos indicaron que no consideran un bonito ambiente por las diferencias que existen en varios aspectos.

4.2 Resultados de la Entrevista

Jefe del Departamento

En la entrevista realizada al Jefe del departamento y otras autoridades sobre los diferentes aspectos, el Jefe manifestó que no se ha hecho una reingeniería desde hace muchos años y cree conveniente que se actualicen y reorganicen todos los factores que se relacionan al tema administrativo y de personal pues únicamente se han enfocado temas puramente técnicos y se ha dejado a discreción de los que manejan la parte administrativa, quienes a su vez no tienen controles específicos en cuanto administrativo y personal, además uno de los aspectos que han afectado el funcionamiento del departamento es el cambio de empleados, porque cada gobierno realiza renovación de trabajadores y de autoridades.

Coordinador Administrativo y personal

Se hizo un recorrido por las instalaciones en donde se pudo observar a simple vista lo mal ubicados que se encuentran los trabajadores, hay oficinas vacías o saturadas aunque sean tres o cuatro personas por oficina pero no pertenecen a sus áreas funcionales, sino están colocadas por afinidad ya que nunca les han manifestado cómo deben de organizarse. Los controles que se pudieron estudiar no cuentan con formularios, sino únicamente llevan formatos improvisados. Los documentos que se necesitan en algunos casos aún los trabajan a lápiz. El coordinador esta anuente a que se haya trabajado durante los últimos años con esa técnica. Asimismo indicó que el problema con los materiales es que dependen de la central, para poder proveer a todos los trabajadores.

Se informó que el departamento de personal no funciona, ya que únicamente hay una encargada quien hace algunas actividades relacionadas al recurso humano; pero no lo desempeña como corresponde porque no tiene ningún nombramiento oficial que le permita cumplir con las tareas que en el departamento se necesitan. Es importante que se lleven a cabo capacitaciones, cursos motivacionales para el personal; que se ordenen los ambientes y se apoye con los recursos

necesarios para tales actividades, por lo que creo será muy importante poner en práctica las propuestas que se presentan en este documento.

Coordinadores

En general se tuvieron reuniones iniciales con los coordinadores y jefes del departamento para que dieran a conocer sus actividades y en casi todos los casos el problema principal es la mala coordinación, no hay directrices específicas para el personal, no hay liderazgo y hay descontrol en cuanto a los temas administrativos y de personal desde hace varios años. La mitad de los trabajadores pertenecen al renglón 011 y la otra mitad es 029 por lo que en ciertas actividades se dificulta asignar tareas. Uno de los factores positivos que encontré, es el cambio de autoridades durante el año, lo que permite que se lleven a cabo nuevos procesos y controles urgentes y necesarios para poder aplicarlos en el departamento.

Personal Técnico

En personal administrativo, observé que se carece voluntad, hay resistencia a los cambios que se han querido realizar y están sin lineamientos específicos de sus funciones o en algunos casos no se quieren cumplir simplemente por el hecho de no tener esas funciones en sus contratos, hay parte del personal muy colaboradora y esperan que las nuevas autoridades les apoyen en diferentes situaciones como, mejoras, ascensos, liderazgo.

Capítulo 5

5.1 Análisis y Discusión de Resultados

El propósito principal del presente documento es encontrar cuáles son los principales problemas que afectan al departamento y así poder ayudar a la solución de los mismos. Se observa en el trabajo de campo que en el Departamento de Regulación de la Salud y ambiente, no existen lineamientos claros de jerarquía, la visión y misión no la conocen y no se preocupan por saberla, los pocos controles administrativos no están claros, y principalmente el tema administrativo del departamento; se observó que sus manuales administrativos están desactualizados, el organigrama se desconoce por parte del personal técnico, los espacios de trabajo están físicamente en lugares incómodos e inadecuados, no existe un departamento de personal que se ocupe de las actividades reales que necesita, carecen de financiamiento. Casi en todas las situaciones más del 50% del personal tienen una proyección negativa ante todos los cuestionamientos y no aprueban y se resisten a los cambios. Es importante reorganizar la dependencia en todo su entorno. Derivado de lo anterior, se elabora a continuación la propuesta para el Departamento de Regulación de la Salud y Ambiente objeto de esta Investigación.

Conclusiones

El departamento objeto de investigación, se encuentra desde el punto de vista administrativo de la siguiente manera:

1. Falta de control sobre el personal y falta de Insumos

Se visualiza enormemente la falta de control que se tiene en el departamento sobre el personal, pues no se cuenta por parte del administrativo y recursos humanos renovaciones que establezcan los mecanismos para su aplicación, se puede decir que son deficientes sus procesos administrativos y de personal. El estar fuera del área Central del Ministerio en muchos aspectos es beneficioso; pero al mismo tiempo afecta la fiscalización del personal ya que en muchos de los casos según se mencionó en las entrevistas, no se cuenta con el equipo necesario para estos controles.

2. Cambios Gubernamentales

Los cambios de gobierno también afectan porque siempre se efectúan cambios lo que repercute en iniciar procesos con nuevos lineamientos que a veces no se llegan a cumplir. El personal presupuestado, se resiste al cambio en situaciones que se pretende puedan ser mejoradas administrativamente, pero lamentablemente se han enraizado en los puestos de tal manera que no aceptan que se les den nuevos lineamientos en algunos de los casos. No se ha contado con el suficiente apoyo por parte de las autoridades superiores para lograr estos cambios.

3. Presupuesto Propio

Otro factor que afecta es el no contar con fondos porque dependen de la Central para cualquier requerimiento y esto hace que muchas veces los materiales e insumos no lleguen cuando se requieren.

En general se deben tomar acciones urgentes que permitan rescatar a este departamento ya que es un lugar en el que se realizan actividades importantísimas para el país como lo es la salud y el ambiente, todos estamos vinculados en estos aspectos por lo que se debe ayudar a cambiar los pensamientos y motivar a todo el personal y plantearle a los jefes nuevos mecanismos en la vida y mejoramiento del departamento y del recurso humano.

Capítulo 6

Propuesta

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE REGULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE LA SALUD Y AMBIENTE

Según Enrique Benjamín Franklin – McGraw-Hill, La tarea de crear, desarrollar y hacer crecer una organización, no sólo depende de que se la dote de estructura, niveles jerárquicos, forma de delegación de autoridad y responsabilidad y del manejo de la comunicación, sino de la vinculación que se logre con estrategias de acción con diferentes enfoques y mecanismos de apoyo mutuo entre sus áreas y unidades de trabajo todo esto basados según el libro de Organización de Empresas Enrique Benjamín McGraw-Hill 3ra Edición <http://es.scribd.com/doc/153913498/Organizacion-de-Empresas-Enrique-Benjamin-Mcgrawhill-3ra-Edicion>.

Una vez efectuado el análisis y derivado de lo anterior se propone en el siguiente capítulo reorganizar el Departamento, actualizar e implementar acciones que permitan en sus diferentes estructuras organizacionales el cambio en todos los sentidos.

Es una institución muy importante dentro del Ministerio, para poder llevar a cabo el desarrollo del país, ya que tiene como objetivo principal la protección de la salud y del ambiente por lo que el trabajo que debe realizar el personal del DRPSA es importantísimo para el cumplimiento de dicho objetivo; sin embargo no se ha logrado que el personal se involucre en varios aspectos, los cuales son administrativos, financieros, de personal, etc.

Se propone actualizar los manuales administrativos y la reorganización del departamento administrativo y de recursos humanos para el mejor funcionamiento de la entidad. Asimismo, darle seguimiento a la autorización del Manual de funciones que se ha venido gestionando hace varios meses. Implementar nuevos controles para mejor manejo de las actividades del área administrativa y de personal, como formatos, formularios, etc. que permitan desarrollar de forma más eficiente diferentes aspectos del departamento y se cumplan con las funciones para las que el

personal fue contratado. Es importantísimo capacitar al personal y actualizarlos en todos los temas relacionados tanto en recurso humano como en las demás funciones ya que no han sido capacitados desde hace tiempo.

Se deben implementar con el apoyo de las organizaciones con las que trabajan. Las capacitaciones debe aprovecharlas al 100% el personal.

Cuando se habla de actualizar es dar a conocer los diferentes aspectos de la organización los cuales se enfocarán principalmente implementando:

Misión, Visión, Establecimiento de las jerarquías, nuevos lineamientos organizacionales, mejoramiento de procesos y controles y sobre todo una efectiva comunicación.

A todo el recurso humano se les debe plantear y capacitar en los temas relacionados con la tolerancia, la puntualidad, el profesionalismo, trabajar con eficiencia, esmero y amor al trabajo.

Para todo ello se recomienda la contratación de una consultoría que elabore y ponga en práctica la presente propuesta, considerando las necesidades de la Institución en cuanto a la elaboración de documentos, actualización de manuales, formularios, controles, etc., que permitan lograr la eficacia y eficiencia que se requieren en el departamento como lo es todo lo relacionado al tema administrativo y de personal. Se considera que el perfil del consultor deberá llenar los requisitos tales como: Administrador de Empresas, colegiado activo con un mínimo de tres años de experiencia laboral. Se estima que el costo de la consultoría ascendería aproximadamente entre los Q.11,000.00 a razón de 3 meses.

Dentro de la estructura del departamento existen puestos que pueden reorganizarse ya que no generan actividades y por lo tanto pueden ser reubicadas en áreas donde es necesario el apoyo de estas personas.

ESTRUCTURA PROPUESTA

Se considera que se debe actualizar el manual de la organización y se considera debe funcionar el departamento de la siguiente manera:

Ilustración 11

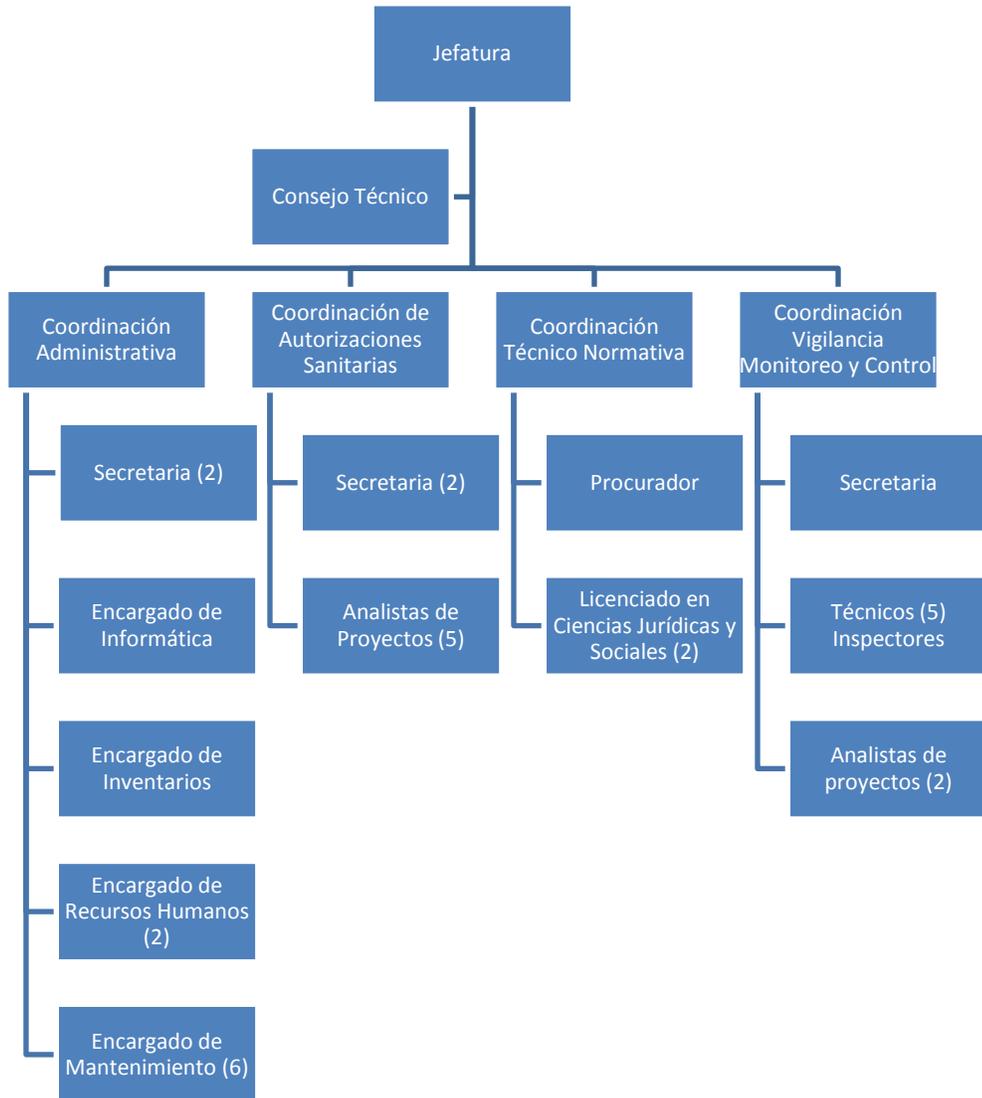


TABLA DE PUESTOS

PUESTO	REQUISITOS ACADÉMICOS	EXPERIENCIA
Jefe del Departamento	Ingeniero Civil	En puestos Gerenciales y Administración Pública como mínimo 5 años
Coordinador Administrativo	Licenciado en Administración de Empresas	A nivel Gerencial y Administración Pública como mínimo 5 años
Coordinador de Autorizaciones Sanitarias	Ingeniero Civil	Experiencia en Urbanizaciones, Construcción
Coordinador Unidad Técnico Normativa	Ingeniero Industrial Administrador de Empresas Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales	Mínimo 2 años de Experiencia Gerencial y Actividades Jurídicas
Coordinador de Vigilancia, Monitoreo y Control	Ingeniero Civil	Mínimo 2 años de experiencia en la rama
Secretaria de Jefatura	Secretaria Comercial con estudios Universitarios	En Asistencia Gerencial Buenas relaciones interpersonales, con Iniciativa, Colaboradora
Secretarias de Coordinación	Secretaria Comercial	Mínimo 2 años de experiencia Conocimiento de Informática Buenas relaciones interpersonales, con iniciativa Colaboradora
Encargado de Informática	Bachiller en Informática con estudios universitarios de Ingeniería en Sistemas	Desarrollo y soporte en el área de sistemas. Redes
Encargado de Inventarios	Perito Contador con estudios en Administración de Empresas o Auditoria	Conocimientos de Inventarios, Contabilidad, Computación Buenas relaciones interpersonales Mínimo 2 años en puesto similar

Encargado de RRHH	Estudiante Universitario de las carreras de Administración de Empresas, Psicología o Recursos Humanos	Asistente dinámica, analítica, puntual y ordenada Encargada de los asuntos administrativos del departamento, manejo de altas, bajas, planilla, controles en programas de computación como Word y Excel, intermedio Excelente presentación personal
Encargados de Mantenimiento para Limpieza y Guardianía	Estudio mínimo 6°. Primaria	Buenas relaciones humanas, responsable, con iniciativa
Asesor Legal	Graduado de licenciado en ciencias jurídicas y sociales	Experiencia en el puesto mínima de 2 años Excelente manejo de relaciones humanas Extrovertido Excelente presentación
Analistas de Proyectos	Ingeniero Civil / Ingeniero Agrónomo	Experiencia en análisis de proyectos relacionados al departamento como son Desechos Sólidos, Agua Potable , Urbanizaciones
Procurador	Bachiller en Ciencias y Letras con estudios universitarios de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales	Mínima 2 años en aspectos legales, notificaciones y control de expedientes

OBJETIVOS

- Apoyar en la actualización y Mejora del Manual de funciones del departamento.
- Elaborar detalladamente las funciones y la responsabilidad de cada puesto de trabajo dentro del departamento.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos del departamento

JUSTIFICACIÓN

La elaboración del Manual de organización se hace necesaria cuando no se ha establecido una estructura orgánica que determine como es la empresa, como está conformada y cuál es su misión y visión. En este caso, es de gran importancia que dentro del Departamento exista y sea actualizado y mejorado el manual de funciones ya que es una herramienta administrativa que da claridad en cuanto a sus funciones y líneas de jerarquía.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En el año de 1970, a este Departamento de Regulación de los Programas de la Salud y Ambiente, se le conocía con el nombre de División de Saneamiento Ambiental, dependencia de la Dirección General de Servicios de Salud, conocida como sanidad, que se encontraba ubicada en la 15 Calle 9ª. Avenida de la zona 1.

Esta división de Saneamiento Ambiental, estaba comprendida por las unidades de Ingeniería Sanitaria, Saneamiento General y Control de alimentos. En 1975, la unidad de Ingeniería Sanitaria se convirtió en lo que se conoce como UNEPAR (Unidad Ejecutora del Programa Acueductos Rurales) que pertenecía a la División de Saneamiento del Medio.

La división de Saneamiento del Medio a Cargo del Ingeniero García Ovalle, contaba con tres unidades entre ellas: Proyecto de Latinización, bajo la coordinación del Ing. Luis Herrera, proyecto de Acueductos Rurales para Pequeñas Comunidades (500 a 1000 habitantes),

coordinada por el Ingeniero Enrique Figueroa y por último, Control Ambiental, dirigido por el Ingeniero Pedro Sarabia.

Entre 1997-1998, la Dirección General, se distribuyó en los diversos Departamentos que actualmente la componen entre ellos:

Departamento de Regulación de Programas de Atención a las personas, De Regulación, Acreditación y Control de Establecimientos de Salud, De regulación y Control de Alimentos, De Regulación y Control de Productos Farmacéuticos y Afines, Laboratorio Nacional de la Salud, y por último de Regulación de los Programas de Salud y Ambiente que era conocido como la División de Saneamiento Ambiental y la División de Saneamiento del Medio

Actualmente el Departamento se encuentra ubicado en la 2ª. Avenida 0-61 de la zona 10. Está integrado por 48 personas que forman parte del recurso humano de la empresa.

Misión

Contribuimos al mejoramiento de las condiciones sanitario ambientales que prevengan y mejoren la salud y calidad humana.

Visión

Ser un ente regulador eficiente y eficaz que a través de la acción normativa, contribuya a la prevención y mitigación de riesgos ambientales a la salud humana.

Objetivo Principal

El objetivo principal del departamento es normar y hacer cumplir las disposiciones dentro de la organización interna y las funciones de la Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud y sus dependencias, conforme a lo previsto en el “Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud.”Código de Salud”

Objetivos Específicos

- Diseñar, emitir, actualizar y reajustar periódicamente las normas técnicas de atención de los diferentes programas dirigidos a la protección de la salud y del ambiente que incluyan saneamiento básico, calidad ambiental y control de vectores.
- Participar en el diseño, emisión, actualización y reajuste periódico de las normas técnicas para la vigilancia, control y supervisión de los programas de salud y ambiente.
- Participar en la difusión y comunicación social de las normas de carácter técnico que se establezcan en los diferentes niveles de atención.
- Participar en el proceso de capacitación a los recursos humanos en las normas técnicas que se desarrollen.
- Participar en el proceso de investigación, con énfasis en las de carácter operacional que se implementen;
- Participar en el análisis permanente de la situación de salud y en la identificación de prioridades de salud;
- Dictar las medidas inmediatas necesarias y aplicar el régimen de sanciones por infracciones sanitarias en las áreas de saneamiento básico y calidad ambiental, así como vigilar el cumplimiento de los procesos sancionatorios cuando sean aplicados por las dependencias del nivel ejecutor del ministerio de Salud.
- Definir, revisar y actualizar periódicamente las normas de calidad requeridos para el buen funcionamiento de los servicios básicos de saneamiento del medio y calidad ambiental.
- Participar en la difusión de las normas de calidad exigidas a los servicios públicos y privados para su adecuado funcionamiento.
- Establecer las normas para acreditar, registrar o autorizar el funcionamiento de servicios de saneamiento básico en el ámbito nacional. “Norma Técnica 01-2013”

Fundamento Legal:

El Departamento de Regulación de los Programas de la Salud y Ambiente –DRPSA- tiene sus funciones según el Artículo 32, del Acuerdo Gubernativo 115-99 “Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”, y responde a lo estipulado en el Capítulo IV “Salud y Ambiente” del Decreto 90-97 “Código de Salud”.

De acuerdo a las funciones principales del Departamento, debería estar ligado principalmente a “diseñar, actualizar y reajustar periódicamente las normas técnicas de atención de los diferentes programas dirigidos a la protección de la salud y del ambiente, que incluyan saneamiento básico, calidad ambiental y control de vectores”. Diario de Centro América, Acuerdo Gubernativo 115-99, “Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”, MSPAS, junio 1999.

Estas funciones están ligadas a lo expresado en el Código de Salud que incluye en su Sección I “Calidad Ambiental” (artículos del 68 al 77); Sección II “Agua Potable” (artículos del 78 al 91); Sección III “De la eliminación y disposición de excretas y aguas residuales” (artículos del 92 al 101); sección IV “Desechos Sólidos” (artículos del 102 al 108); Sección V “De la Urbanización y Vivienda” (artículos del 109 al 111); Sección VI “De los Cementerios” Artículos 112 y 113; Sección VII “De los Cadáveres” (artículos del 114 al 120); Sección VIII “De los Establecimientos y Lugares Temporales Abiertos al Público” (artículos del 121 al 123).

Estructura del Departamento

- Jefe del Departamento de Regulación de Salud y Ambiente
- Secretaria de Jefatura
- Secretarías de coordinaciones (5)
- Coordinador del área administrativa
- Coordinador Unidad técnico normativa
- Coordinador de Unidad de vigilancia, monitoreo y control
- Coordinador de autorizaciones sanitarias
- Encargado de Inventarios

- Encargado de Personal
- Encargado de Informática
- Encargados de Mantenimiento (4)
- Asesor legal (2)
- Analistas de Proyectos (12)
- Técnicos de apoyo Inspectores (2)

Consejo Técnico: El Consejo Técnico está integrado por los Coordinadores de cada área y personal involucrado en temas específicos, se llevan a cabo dos veces por mes para discutir temas relacionados con el desarrollo y situaciones de análisis y discusión del departamento.



MINISTERIO DE SALUD
PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL

DEPARTAMENTO DE SALUD Y
AMBIENTE

1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Jefe del Departamento

2. Relación laboral

Director
Viceministro de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud
Dirección Administrativa Central

Subordinados

Subjefe del Departamento
Coordinador Administrativo
Coordinador Técnico Normativo
Coordinador de Autorizaciones Sanitarias
Coordinador de Vigilancia, Monitoreo y Control

3. Propósito del puesto:

Organizar las actividades del Departamento, administra los recursos humanos y materiales y financieros asignados al mismo, planificar y verificar la ejecución de los recursos, participar en actividades de la Institución ante entes públicos y privados, instituciones nacionales e internacionales, comisiones, grupos multisectoriales, entre otros. Verificar las actividades de las Unidades y los Programas del Departamento.

4. Especificaciones del Puesto

Título de Ingeniero Civil, Ingeniero Industrial o Administrador de Empresas
Colegiado Activo

Habilidades :

Amplio Conocimiento de Informática

Experiencia:

Mínimo 5 años de experiencia en puestos afines

Personalidad:

Buenas relaciones humanas

Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



MINISTERIO DE SALUD
PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL

DEPARTAMENTO DE SALUD Y
AMBIENTE

1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Coordinador Administrativo

2. Relación laboral: Jefe Inmediato
Director de la Dirección
Dirección Administrativa Central
Subordinados 1 Secretaria, 1 Encargado de Inventarios, 1 Encargado de
Archivo, 1 Encargado de Personal, 3 Encargados de
Limpieza, 2 Pilotos, 1 Bodeguero

3. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

1. Brindar apoyo al departamento, autorizar y gestionar los materiales e insumos, combustibles, solicitados y suministrados por el Ministerio de salud, asimismo velar por la buena utilización de los mismos. Actividades Administrativas y Técnicas, Coordinar planes operativos y financieros anuales.

4. Especificaciones del Puesto

Título de Administrador de Empresas
Colegiado Activo

Habilidades : Conocimientos de Informática
Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Coordinador de Autorizaciones Sanitarias

2. Relación laboral: Jefe Inmediato
Administrativo
Personal a su cargo 2 Asistentes, 4 Analistas de proyectos

3. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

Este puesto conlleva la revisión y evaluación de expedientes de urbanización, cementerios, plantas de tratamiento, brinda apoyo técnico en las inspecciones realizadas, coordina con otras unidades, asesoría en las áreas de salud, participa en las actividades de capacitación, formula y propone políticas y manejo de los desechos sólidos.

4. Especificaciones del Puesto

Título de Ingeniero Civil
Colegiado Activo

Habilidades : Conocimientos de Informática
Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Coordinador Técnico Normativo

2. Relación laboral: Jefe Inmediato
Director de la Dirección
2 Licenciados en Ciencias Jurídicas y Sociales, 1 Procurador

2. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

Elaborar y promover la aprobación por parte de la Dirección General, de las normas técnicas y procedimientos técnico administrativos vinculados al desarrollo de los programas y servicios que presta el Departamento de diseñar, actualizar y reajustar dichas normas técnicas y procedimientos, de capacitar el recurso humano para su conocimiento y aplicación, de elaborar los procedimientos y alimentar el Centro de Documentación sobre la normativa.

5. Especificaciones del Puesto

Ingeniero Industrial - Administrador de Empresas - Lic. En Ciencias Jurídicas y Sociales Colegiado Activo

Habilidades : Conocimientos de Informática
Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Coordinador de Vigilancia, Monitoreo y Control

2. Relación laboral: Jefe Inmediato
Áreas de Salud
Administrativo

Personal a su cargo 1 Secretaria, 2 Inspectores, 6 Analistas

1. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

Responsable de monitorear, vigilar y controlar la aplicación debida de la normativa de mantener su aplicabilidad. Además de otras funciones que le asigne la Jefatura del departamento; son responsables de tomar las acciones legales pertinentes y oportunas para proteger la salud de la población; de velar por la permanente disponibilidad, conocimiento y aplicación de las normas técnicas que regulen las funciones de autorización, inspección y muestreo, de integrar a los departamentos y programas en las diferentes actividades de monitoreo, vigilancia y control

3. Especificaciones del Puesto

Título de Ingeniero Civil –
Colegiado Activo

Habilidades : Conocimientos de Informática
Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Secretaria de Jefatura
Número de Plazas: 1
Ubicación: Salud y Ambiente, Zona 10
Período Contractual: Indefinido

2. Relaciones: Jefe Inmediato
Subjefe
Personal del departamento

3. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

Dar apoyo a la jefatura, ingreso, emisión, selección, distribución y archivo de los documentos que ingresan constantemente al Departamento, así como lo son oficios, resoluciones, contestar y realizar llamadas telefónicas, asistencia a los jefes inmediatos, manejo de agenda.

4. Especificaciones del Puesto

Secretaria Oficinista con estudios universitarios
Responsable, con iniciativa, discreta, atenta, colaboradora

Habilidades : Conocimientos de Informática
Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Secretarías de Coordinación del Departamento

2. Relaciones: Jefe Inmediato
Personal del departamento

3. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

Dar apoyo a la Coordinación a la que pertenece en los temas de ingreso, emisión, selección, distribución y archivo de los documentos que ingresan constantemente al Departamento, así como lo son oficios, resoluciones, contestar y realizar llamadas telefónicas, asistencia a los jefes inmediatos, manejo de agenda.

4. Especificaciones del Puesto

Secretaria Oficinista Responsable, discreta, atenta, colaboradora

Habilidades : Conocimientos de Informática
Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Encargado de Informática

2. Relaciones: Jefe
Coordinador
Personal administrativo

3. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

Brindar apoyo informático y asesoría técnica en las actividades que requieran de su asistencia en el departamento, soporte técnico y de apoyo a todo el personal en áreas de computación. Brinda apoyo logístico en los procesos relacionados a la computación

- Dar asistencia técnica para la evaluación del equipo.
- Elabora y actualiza registros correspondientes a las necesidades del departamento.
- Suministra apoyo logístico y técnico para la ejecución de las actividades.

4. Especificaciones del Puesto

Perito en Computación con estudios de la carrera de Informática

Habilidades : Conocimientos de Informática y control de redes
Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas, amable, colaboradora.
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Encargado de Inventarios

2. Relaciones: Jefe Inmediato
Personal administrativo

3. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

4. Apoyo al coordinador del departamento administrativo en las actividades administrativo financieras y de inventarios, llevando controles y orden en los vehículos, equipo, combustibles, insumos, etc..

5. Especificaciones del Puesto

Título de Perito Contador con estudios de Administración de Empresas

Habilidades : Conocimientos de Informática
Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas, responsable
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Encargado de Recursos Humanos

2. Relaciones: Jefe Inmediato
Personal administrativo

3. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

4. Apoyar la sección administrativa del departamento administrativo en las actividades administrativo financieras y de inventarios, llevando controles y orden en los vehículos, equipo, combustibles, insumos, etc...

5. Especificaciones del Puesto
Secretaria Comercial o Perito Contador con estudios de Administración de Empresas o Psicología

Habilidades : Conocimientos de Informática, Contabilidad
Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas, responsable, con iniciativa
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Encargado de Mantenimiento

2. Relaciones: Jefe Inmediato
Personal administrativo

3. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

4. Apoyar la sección administrativa en las actividades de orden, mantenimiento y limpieza de todas las coordinaciones y del departamento en general.

5. Especificaciones del Puesto
Mínimo 6° grado de primaria

Habilidades : Saber leer y escribir
Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas, responsable
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Asesor Legal de la Unidad Técnico Normativa

2. Relaciones: Jefe Inmediato
Coordinación de Autorizaciones

3. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

Asesorar a los departamentos sobre procedimientos administrativos legales, relacionados con el régimen sancionatorio establecido en el Código de Salud y sus reglamentos. Así como asesorar a la Dirección en materia jurídica. En este puesto se elaboran proyectos de Ley, Reglamentos y Normativos relacionados con la salud y ambiente, además revisar y emitir dictámenes sobre normativos de desechos sólidos, entre otros, brindar asesoría legal, suscripción de actas, etc., al personal de las Unidades del departamento.

4. Especificaciones del Puesto
Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales

Habilidades : Conocimientos de computación, Conocer el área de trabajo
Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas, responsable
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Analistas de Proyectos
Número de Plazas: 6
Ubicación: Salud y Ambiente, Zona 10
Período Contractual: Indefinido

2. Relaciones: Jefe Inmediato
Coordinaciones del departamento

3. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

Apoyo al coordinador de Autorizaciones y Vigilancia en la revisión, análisis de proyectos para ser autorizados por el departamento así como la vigilancia en el tema de cementerios, hospitales, desechos sólidos, establecimientos y Lugares Temporales Abiertos al Público

4. Especificaciones del Puesto
Título de Ingeniero Civil o Ingeniero Agrónomo

Habilidades : Conocimientos de Informática
Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas, responsable
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Procurador

2. Relaciones: Jefe Inmediato
Coordinación administrativa

3. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

- Brinda apoyo logístico en los procesos de diseño y revisión de las normas técnicas y reglamentos.
- Suministra asistencia técnica para la evacuación de expedientes administrativos.
- Elabora y actualiza registros correspondientes a las actuaciones de la Unidad.
- Suministra apoyo logístico y técnico para la ejecución de las actividades de capacitación del personal en materia de normas técnicas y regulaciones.
- Presta servicios de procuración y realiza tareas de asistencia técnica asignadas por la Unidad.

4. Especificaciones del Puesto

Título de Perito Contador con estudios de Administración de Empresas

Habilidades : Conocimientos de Informática
Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas, responsable
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha



1. Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Inspectores de Área

2. Relaciones:

Coordinación Vigilancia- Técnico Normativa

3. Puesto y atribuciones:

Propósito del puesto:

Integrados al departamento de Vigilancia y Unidad Técnico Normativa para el control y cumplimiento de las actividades de estas coordinaciones, un puesto importante dentro del departamento ya que ellos son los responsables de verificar que se cumpla con lo normado por la Institución.

4. Especificaciones del Puesto

Diversificado con estudios Universitarios

Habilidades : Conocimiento de computación
Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en puestos afines
Personalidad: Buenas relaciones humanas, responsable
Dispuesto a Trabajar bajo presión

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Fecha

Referencias Bibliográficas

1. Administración III
http://ecampus.fca.unam.mx/ebook/imprimibles/administración/administración_3/Unida7.pdf FCA.Unam
2. American Psychological Association. (2009). Publication manual of the American Psychological Association. (6th ed.) Washington, DC: Autor.Guía APA
3. Capítulo IV “Salud y Ambiente” del Decreto 90-97 “Código de Salud
4. Diario de Centro América, Acuerdo Gubernativo 115-99, “Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”, MSPAS, junio 1999.
5. Documentos del Departamento, Jefatura 2004
6. Fleitman Jack, McGraw-Hill, 2000, <http://www.promonegocios.net/organiogramas/tipos-de-organiogramas-dic06.html> Negocios Exitosos.
7. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin, McGraw-Hill 3ra. Edición Organización De Empresas - <http://es.scribd.com/doc/153913498/Organización-de-Empresas-Enrique-Benjamin-Mcgrawhill-3ra-Edicion> 2009, 2003, 2001 respecto a la Tercera edición.
8. GILBERT, Daniel, SFREEMAN, Edward y STONER, James (Cuarta edición 1996) Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México D.F. Título original: Administración. (p.39).
9. Guía para la elaboración de Tesis Upana, Guatemala 2010
10. H.Koonts, Heinz Weirhich, (2006)
11. http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa15/organización
12. Mintzbert, Henry- Diseño de Organizaciones Eficientes” . Unidad 4 Estructuras Organizativas. <http://www.slideshare.net/eltrbxhiigh/estructura-organizacional-2106568>
13. Zuani Elio, Rafael de, Editorial Maktub, (2003) (pp. 309-318). Introducción a la Administración de Organizaciones»
14. <http://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoría-General-de-La-Administración>



Universidad Panamericana
Investigación Situación Actual del Departamento
Anexo

1. Con cuánto personal cuenta el Departamento?

2.Cuál es la misión y visión del Departamento?

3.Cuál es el objetivo del departamento?

4. Cuántos años lleva de funcionar?

5. Con qué tipo de personal cuenta?

6. Tiene el apoyo del personal?

7. Cuáles son los mayores o principales problemas que afronta el departamento?

8. Tiene los recursos necesarios para funcionar?

9. Tiene los materiales adecuados para funcionar?

10. Cuentan con el apoyo de las autoridades para funcionar?



Universidad Panamericana
Investigación Situación Actual del Departamento

Anexo

11. Tienen manuales administrativos y los aplican?

12. Tiene relación directa con el departamento de personal?

13. Se hacen capacitaciones y motivan a su personal?

14. El espacio en el que está actualmente el personal es el adecuado?

15. Cumplen con las normas de higiene y limpieza para el personal?



Universidad Panamericana
Investigación Situación Actual del Departamento
Anexo

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE SALUD Y AMBIENTE

1. Se conoce la Visión y Misión del Departamento de Regulación? _____
2. Sabe quiénes son sus autoridades superiores? _____
3. Funciones dentro del Departamento? _____
4. Inducción al ingresar a su trabajo? _____
5. Los Procesos administrativos en su departamento? _____
6. Cómo se integran al equipo de trabajo del Departamento? _____
7. Se hacen capacitaciones? _____
8. Cuenta con materiales adecuados para la realización de trabajo? _____
9. Escolaridad o Profesión? _____



Universidad Panamericana
Investigación Situación Actual del Departamento
Anexo

10. Cuánto tiempo lleva de trabajar en el Departamento?

11. Esta motivado en el departamento? _____

12. Hay buena relación entre los trabajadores y sus jefes? _____

13. Han dado oportunidad de ascenso en su Departamento de acuerdo al tiempo que lleva de laborar en el mismo? _____

14. Se aceptan los cambios de funciones o no son permitidos? _____

15. Cumple a cabalidad con las funciones de su contrato? _____

16. Considera usted un buen ambiente de trabajo? _____