

Diagnostico - 12, 17 - 1007 C. 2

PE-ECL-91  
5211  
C. 2

**Diagnóstico Administrativo de CERICAP, Laboratorio Químico Biológico**  
**Especializado en Pruebas Moleculares**  
**Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

**Rafael Leonidas Sánchez Girón**

**Licda. Rosemary Méndez Estrada, Asesora**

**Lic. Giovanni Marroquín, Revisor**

**Guatemala, noviembre 2009**



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**Ing. M. A. Abel Antonio Girón Arévalo**

**Rector**

**M. Sc. Alba Rodríguez de González**

**Vicerrectora Académica**

**Lic. Mynor Herrera Lemus**

**Vicerrector Administrativo**

**M. Sc. Alba Rodríguez de González**

**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**Lic. César Augusto Custodio Cóbar**

**Decano**

**Licda. Ana Rosa Arroyo**

**Coordinadora**



**Tribunal que práctico el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licda. Ana Rosa Arroyo**

**Examinador**

**Dr. Luis García**

**Examinador**

**Lic. Federico Robles**

**Examinador**

**Licda. Rosemary Méndez Estrada**

**Aseora**

**Lic. Giovanni Marroquín**

**Revisor**

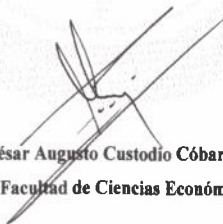


Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2290-1200  
Campus Central,  
Carretera a San Isidro Zona 16,  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:

REF.:C.C.E.E.0007-2009-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 10 DE NOVIEMBRE DEL 2009**

De acuerdo al dictamen rendido por la licenciada Rosemary Méndez Estrada, tutora y licenciado Giovanni Marroquin, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE CERICAP, LABORATORIO QUIMICO BIOLÓGICO ESPECIALIZADO EN PRUEBAS MOLECULARES”. Presentada por el estudiante Rafael Leonidas Sánchez Girón, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00089, de fecha 21 de octubre del 2009; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Tutor: M.A. Rosemary Méndez Estrada

Título: Lic. en Administración de Empresas. M.A. Docencia Universitaria

Dirección: 25 Av. 48-88, zona 12. Colonia los Cedros I

No. Teléfono: 24774491

No. Teléfono cel. 41696633

No. De Fax

E-mail: marymes25@gmail.com

Guatemala, 08 de agosto del 2009

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

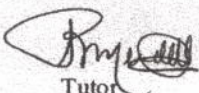
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema **“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE CERICAP, LABORATORIO QUÍMICO BIOLÓGICO ESPECIALIZADO EN PRUEBAS MOLECULARES”**, realizado por: Rafael Leonidas Sánchez Girón, carné número 0807247, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de 90 puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Tutor

**Tutor: Lic. Giovanni Marroquín**  
**Título: Magíster en Administración Financiera**  
**Magíster en Desarrollo**

**Dirección: Cañadas de Elgin, Cond. III, zona 13, ciudad.**  
**No. Teléfono 53126222**  
**No. Teléfono cel. 53126222**  
**No. De Fax 24226900**  
**E-mail: giovanni.marroquin@gmail.com**

**Guatemala, 16 de septiembre del 2009**


**Señores**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad Panamericana**  
**Ciudad**

**Estimados señores:**

**En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE CERICAP, LABORATORIO QUIMICO BIOLÓGICO ESPECIALIZADO EN PRUEBAS MOLECULARES", realizado por: Rafael Leonidas Sánchez Girón, carné número 0807247, estudiante del Programa ACA de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a revisar el trabajo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el "Manual de Estilo de Trabajos Académicos" del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Panamericana.**

**De acuerdo con lo anterior, considero que el trabajo revisado, cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen respectivo como Revisor al tema desarrollado en la Práctica Empresarial.**

**Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.**

  
**Revisor**



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 335.2009

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante **SANCHEZ GIRÓN, RAFAEL LEONIDAS** aprobó con **90 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintiún días del mes de octubre del año dos mil nueve.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veintinueve días del mes de octubre del año dos mil nueve.

Atentamente,

Arq. Vicky Sicaio  
Directora  
Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González  
Vicerrectora Académica



## Tabla de Contenido

	Página
Resumen	1
1. Introducción	2
1.1 Antecedentes	3
i. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	5
1.1.1 Principales características del sistema de salud en Guatemala	11
1.1.2 Organización del sector salud y cobertura de los servicios	12
1.1.3 Niveles de atención del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	14
1.1.4 Análisis de muestras humanas por parte de terceros	15
a. Laboratorios de rutina	16
1. Hematología	16
2. Microbiología	17
3. Inmunología	17
4. Química clínica o bioquímica	17
b. Laboratorios de especialidad	18
1.2 Marco teórico	20
1.2.1 Proceso administrativo	20
a. Las etapas del proceso administrativo	21
1. Mecánica	21
2. Dinámica	21
b. Las fases del proceso administrativo	21
1. Planeación	21
2. Organización	22
3. Integración	23
4. Dirección	23
5. Control	24
1.2.2 Diagnóstico administrativo	24
a. Recopilación de información	25
b. Análisis organizacional y/o administrativo	25



1. Análisis estructural	26
2. Análisis funcional	26
3. Análisis de Procesos	27
4. Análisis de Relaciones	27
c. Obtención de conclusiones	28
d. Propuesta y plan de acción	28
1. Organización funcional y administrativa de CERICAP	29
1.2.3 Manuales administrativos	30
1.2.3.1 Concepto	30
1.2.3.2 Otros conceptos	30
1.2.3.3 El manual como medio de comunicación	30
1.2.3.4 Objetivos de los manuales administrativos	31
1.2.3.5 Los tres tipos de manuales básicos	32
a. De organización	32
b. De normas y procedimientos	33
c. De puestos y funciones	34
1.2.3.6 Normas para la creación de manuales	35
a. Recopilación de información	35
b. Interpretación y diseño de la información	36
c. Elaboración del manual	36
d. Aprobación y actualización del manual	36
1.2.4 Indicadores económicos, sociales y de salud	37
1.3 Planteamiento del problema	37
a. Análisis estructural	38
b. Análisis funcional	38
c. Análisis de procesos	38
d. Análisis de relaciones	38
1.3.1 Pregunta de investigación	39
1.4 Objetivos de la práctica supervisada	40
1.4.1 Objetivo general	40

1.4.2	Objetivos específicos	40
1.5	Alcances y límites de la práctica	40
1.5.1.	Alcances	40
1.5.2	Límites	41
2.	Metodología	41
2.1.	Sujetos	42
2.2.	Instrumentos	42
2.2.1	Entrevista	42
2.2.2	Encuesta	43
2.2.3	Observación	43
2.2.4	Cuestionarios	43
a.	Cuestionario No. 1: gerencia general	43
b.	Cuestionario No. 2: todo el personal	44
2.3.	Procedimiento	44
3.	Resultados	46
4.	Análisis de resultados	46
5.	Conclusiones	50
6.	Recomendaciones	51
7.	Bibliografía	52
8.	Anexos	54
8.1	Cuestionario para la gerencia general	55
8.2	Cuestionario para el personal	56
8.3	Guía de entrevista al personal	57
8.4	Guía de observación	58
9.	Propuesta: Organización funcional	59
I.	Introducción	61
II.	Objetivos	61
Objetivos Generales		61
Objetivos Específicos		61
III.	Justificación	62

Misión	63
Visión	63
Valores	63
Organigrama funcional propuesto para CERICAP	64
Manual de Descripciones de Puesto	65
Reglamento interno de trabajo (formato oficial del ministerio de trabajo)	74
Carta de entrega de tesis final y propuesta económica estimado	96

### **Índice de Cuadros**

	<b>Página</b>
Cuadro No. 1: FODA	5
Cuadro No. 2: Índice de desarrollo humano	7
Cuadro No. 3: Tendencias demográficas	8
Cuadro No. 4: Compromiso con la salud	9
Cuadro No. 5: Agua, saneamiento y nutrición	10
Cuadro No. 6: Principales crisis y riesgos mundiales	10
Cuadro No. 7: Prioridades del gasto público	11
Cuadro No. 8: Exámenes hematológicos más comunes	17
Cuadro No. 9: Organismos patógenos detectados por la reacción en cadena de la polimerasa	19
Cuadro No. 10: Descripción de procedimientos de trabajo y normas incluidas en el manual de normas y procedimientos	34
Cuadro No. 11: Contenido de una descripción de puestos de trabajo	35

## **Índice de Ilustraciones**

	<b>Página</b>
<b>Ilustración No. 1: Cálculo del índice de desarrollo humano</b>	<b>7</b>
<b>Ilustración No. 2: Organigrama funcional de CERICAP actual</b>	<b>48</b>
<b>Ilustración No. 3: Organigrama funcional de CERICAP propuesto</b>	<b>64</b>

## **RESUMEN**

La Práctica Empresarial Dirigida que se investigó y desarrolló en este trabajo trata el caso del Centro de Referencia e Investigación para Centro América y Panamá (CERICAP), empresa que se encuentra en la necesidad de fortalecer y formalizar procesos y procedimientos internos para hacer frente a las presiones económicas globales, locales y las específicas del giro del negocio.

El interés de realizar un diagnóstico administrativo en esta empresa surgió al observar que muchos de los procesos administrativos y operativos se realizan de forma empírica, por tal motivo, se evaluó el tema con el gerente general quien reconoció la necesidad de formalizar la administración de la empresa y manifestó su aceptación para recibir comentarios y sugerencias, lo que dió origen al desarrollo del tema “Diagnóstico Administrativo de CERICAP, laboratorio químico biológico especializado en pruebas moleculares”.

El presente trabajo muestra de manera objetiva los resultados obtenidos en la aplicación del diagnóstico administrativo a la empresa CERICAP, Centro de Investigación y Referencia para Centro América y Panamá, con lo cual se pretende que la gerencia general cuente con un documento de consulta para el desarrollo de sus actividades en planeación, organización, integración, dirección y control.

## **1. Introducción**

La crisis económica mundial y las perspectivas económicas para Latinoamérica, particularmente para Guatemala para el año 2009, hacen necesario que los empresarios hagan uso de su creatividad, entereza, conciencia social y carácter emprendedor para sobrellevar los desafíos presentes y futuros. La maximización de recursos, eficiencia y productividad del personal y la toma oportuna y asertiva de decisiones serán claves para salir adelante en un panorama de contracción económica.

A pesar de que los indicadores macroeconómicos y de riesgo de Guatemala se han mantenido estables, es una realidad que los créditos bancarios están congelados, que los precios en general se incrementan periódicamente, los despidos están a la orden del día y muchas empresas están al borde de una crisis que podría obligarlos a cerrar operaciones. El crecimiento de la población y el incremento de la población de escasos recursos a hecho que la demanda por el análisis de muestras biológicas se incremente de forma importante en los últimos años, lo que ha hecho esas pruebas más accesibles a la mayoría por la reducción de costos. El uso de equipo especializado permite además reducir el tiempo en el que se procesa una muestra y ha mejorado el rendimiento por persona. Esto implica que éste es un negocio que se sustenta en la inversión en equipo y la cantidad de personal que necesita es mucho menor que en otras industrias, aunque la alta calificación es indispensable.

Ante tal panorámica es indispensable que las empresas creen plataformas sólidas que le brinden la flexibilidad y dinamismo que el medio está demandando sin que ello implique incrementar la burocracia o la complejidad de su operación. Crear los indicadores apropiados para monitorear el desempeño interno y externo sustentado en un sistema robusto, con normas y procedimientos claros y eficaces será clave para alcanzar sus metas y objetivos.

Bajo esa perspectiva se presenta el caso de la empresa CENTRO DE REFERENCIA E INVESTIGACIÓN PARA CENTRO AMÉRICA Y PANAMÁ (CERICAP) la cual, como muchas otras, atraviesa por una etapa en la que debe fortalecer y formalizar los procesos y

procedimientos generales y específicos para hacer frente a la crisis coyuntural y poder llevar a cabo los planes de expansión y crecimiento que se ha trazado para los próximos meses.

La necesidad de realizar un Diagnóstico Administrativo de CERICAP radica en que la empresa no cuenta con manuales de procesos y procedimientos, descripciones de puesto o planes que fortalezcan la gestión administrativa en las etapas de: planeación, organización, integración, dirección y control

También es importante que la empresa le de al personal y al Estado la garantía de que cumplirá con todas las obligaciones laborales establecidas, a nivel general y en específico a las entidades que desarrollan actividades relacionadas con la salud humana. En este aspecto se puede mencionar la necesidad de tener contratos de trabajo, descripciones de puesto, reglamento interno de trabajo, manual administrativo, sin dejar fuera los requerimientos del Ministerio de Salud y otras entidades afines, tendientes a garantizar la óptima calidad en el procesamiento de muestras y generación de diagnóstico entre otras.

El diagnóstico administrativo que se presenta pretende incentivar a la gerencia general de CERICAP a buscar el apoyo profesional necesario para que con todos los hallazgos aquí presentados, pueda tomar acciones concretas para lograr una administración más adecuada a los retos de la administración actual.

### 1.1. Antecedentes

La empresa CERICAP es un laboratorio clínico donde se realizan pruebas a especímenes clínicos para obtener, en pruebas humanas, información acerca de la salud del paciente y en pruebas veterinarias, la salud de los animales y de los alimentos que consumen.

La empresa CENTRO DE REFERENCIA E INVESTIGACIÓN PARA CENTRO AMÉRICA Y PANAMÁ (CERICAP) funciona desde el año 2002, tiempo durante el cual se ha colocado como una de las empresas líderes en el servicio de laboratorio de análisis molecular en Guatemala.

En la actualidad la empresa ha diversificado sus servicios en dos grandes ramas: Laboratorio para muestras humanas y la otra para el análisis de muestras veterinarias. Sin embargo durante los últimos años CERICAP, al no contar con un proceso administrativo adecuado enfrenta el reto de formalizar sus procesos operativos y administrativos que le permitirán aprovechar al máximo su capacidad tecnológica instalada para ampliar la diversidad y amplitud de sus servicios.

CERICAP es un laboratorio privado de ámbito hospitalario/ambulatorio situado en la ciudad de Guatemala y que atiende principalmente a la red pública hospitalaria nacional. Así mismo atiende a pacientes que visitan directamente sus instalaciones y a pacientes que son remitidos por médicos particulares. Atiende una media de 26 pacientes/día de los cuales un 60 % corresponden a los remitidos por médicos de práctica privada. El grueso de su operación son las muestras que le envían hospitales y/o clínicas, de manera que casi no tiene contacto directo con el paciente. Su plantilla es de un Jefe de Laboratorio de Biología Molecular, un Jefe de Laboratorio de Veterinaria y Concentrados, un visitador médico, un contador general, un conserje, un mensajero y una secretaria para la Gerencia General. Funciona con horario continuo de 7:00 a 18:00 horas de lunes a viernes.

CERICAP es una de las tres empresas de este tipo que funcionan en Guatemala y busca consolidar su liderazgo al formalizar y estructurar su operación administrativa y de laboratorio para poder ampliar la cartera de clientes y servicios sin que esto genere conflictos financieros y administrativos que pongan en riesgo el proceso de expansión y crecimiento que los socios visualizan en el mediano plazo.

A la fecha CERICAP ha sido administrada como una empresa individual a pesar de ser una sociedad anónima, lo que significa que no se han implementado sistemas formales de control, manuales, procesos y procedimientos y en general crear un sistema basado en procesos y que no dependan de una sola persona, lo que permitirá a la gerencia tomar decisiones más informadas y eficaces. Esto ha motivado a desarrollar el tema **"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE CERICAP, UN LABORATORIO QUIMICO BIOLÓGICO ESPECIALIZADO EN PRUEBAS MOLECULARES"** el cual será una valiosa herramienta para que la gerencia de CERICAP pueda contar con un documento de referencia que le permita tomar decisiones y fijar



estrategias tendientes a satisfacer a los demandantes de este servicio e implementar de forma exitosa el plan de expansión y crecimiento que tiene proyectado para los próximos años.

**Cuadro No. 1**

**FODA**

**Centro de Referencia e Investigación para Centro América y Panamá CERICAP**

<b>FACTORES INTERNOS</b> <b>Controlables</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b> <b>No Controlables</b>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con recurso humano calificado, identificado con la empresa.</li> <li>• La empresa tiene siete años de estar operando.</li> <li>• Cuenta con equipo especializado para análisis molecular y sólo 3 empresas (incluyendo a CERICAP) cuentan con dicho equipo.</li> <li>• Dispone de una línea de crédito a largo plazo, resultado del cumplimiento de sus obligaciones con los proveedores.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe aun demanda insatisfecha para la elaboración de pruebas específicas (ejemplo hepatitis "C")</li> <li>• Posibilidad de atender el mercado del interior del país, así como el centroamericano y Belice.</li> <li>• Posibilidad de invertir en nuevo equipo de laboratorio para poder realizar otras pruebas.</li> <li>• El constante surgimiento de enfermedades que pueden ser analizadas con el equipo ya instalado.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instalaciones no tienen parqueo propio.</li> <li>• Las oficinas no se encuentran en una zona donde se concentren clínicas médicas.</li> <li>• La cartera de clientes no ha mostrado crecimiento por la falta de un plan de mercadeo y ventas</li> <li>• No existe un adecuado control de procesos compras, contrataciones e inventarios.</li> <li>• No existen manuales administrativos</li> <li>• No existen descripciones de puestos</li> <li>• No existen registros históricos en el área financiera y administrativa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una parte importante de sus ingresos se obtienen a través de licitaciones del Ministerio de Salud.</li> <li>• El ingreso al mercado de nuevos oferentes que surgen como resultado de dinero de entidades internacionales para el programa nacional de prevención del VIH/SIDA</li> <li>• Incremento de los costos de operación por aumento de los precios de los insumos.</li> <li>• El MSPAS está invirtiendo en sus propios equipos de análisis, lo que prevé una reducción de la cantidad de muestras para análisis de uno de los principales clientes de CERICAP.</li> </ul>

Los indicadores más importantes asociados a este análisis y que se presentan a continuación se obtienen del Informe sobre Desarrollo Humano elaborado por la Organización de Naciones Unidas para el periodo 2007 – 2008. Por facilidad de análisis se presenta solamente la línea de información correspondiente a Guatemala. Los indicadores considerados incluyen:

- A. Índice de Desarrollo Humano
- B. Tendencias Demográficas
- C. Compromiso Gubernamental con la Salud: Recursos, Acceso y Servicios
- D. Agua, Saneamiento y Nutrición
- E. Principales Crisis y Riesgos Mundiales en Materia de Salud
- F. Prioridades del Gasto Público

#### A. Índice de desarrollo humano.

El índice de desarrollo humano es una medida sinóptica del desarrollo humano que mide el progreso medio conseguido por un país en tres dimensiones básicas del desarrollo humano:

- Disfrutar de una vida larga y saludable, medida a través de la esperanza de vida al nacer.
- Disponer de educación, medida a través de la tasa de alfabetización de adultos (con una ponderación de dos terceras partes) y la tasa bruta combinada de matriculación en primaria, secundaria y terciaria (con una ponderación de una tercera parte).
- Disfrutar de un nivel de vida digno, medido a través del PIB per cápita en términos de la paridad del poder adquisitivo (PPA) en dólares estadounidenses (US\$).

## Cuadro No. 2

### Índice de desarrollo humano

Clasificación según el IDH*	Valor del Índice de desarrollo humano (IDH) 2005	Esperanza de vida al nacer (años) (total) 2005	Tasa de alfabetización de adultos (% de personas de 15 años y mayores) 1995-2005 <sup>a</sup>	Tasa bruta cambiante de matriculación en primaria, secundaria y terciaria (%) 2005	PIB per cápita (PIA en US\$) 2005	Índice de esperanza de vida	Índice de educación	Índice del PIB	Clasificación según el PIB per cápita (PIA en US\$) menos clasificación según el IDH*
-----------------------------	--	--	---	--	-----------------------------------	-----------------------------	---------------------	----------------	---

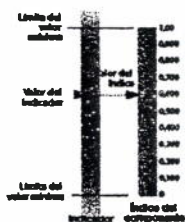
Fuente: Informe sobre Indicadores del Desarrollo Humano, ONU (2007 – 2008)

\* La suma del valor agregado de todos los productores residentes en la economía más todos los impuestos de los productos (menos los subsidios) no incluidos en la valoración de la producción. Se calcula sin hacer descuentos por la depreciación de activos de capital físico o por el agotamiento y el deterioro de los recursos naturales.

Antes de calcular el IDH es necesario crear un índice para cada una de estas dimensiones (los índices de esperanza de vida, educación y PIB), para lo cual se escogen valores mínimos y máximos (valores límite) para cada uno de los tres indicadores.

### Ilustración No. 1

#### Cálculo del Índice de Desarrollo Humano



El desempeño de cada componente se expresa como valor entre 0 y 1, para cuyo efecto se aplica la siguiente fórmula general:

$$\text{Índice del Componente} = \frac{\text{Valor Real} - \text{Valor Mínimo}}{\text{Valor Máximo} - \text{Valor Mínimo}}$$

Luego, se calcula el IDH como simple promedio de los índices de los componentes. En la ilustración no. 1 se muestra un ejemplo del cálculo del IDH para un país determinado.

De acuerdo con el valor del IDH para cada país evaluado, éste se ubica en una posición dentro de un listado de 177 países, lo que permite clasificarlo y establecer niveles de desarrollo, etc. En el caso de Guatemala, ocupa la posición 118 de un listado de 177 países, con un valor de IDH de 0,689, lo que lo sitúa dentro de los países con un desarrollo humano medio. La esperanza de vida al nacer es de 69.7 años, un índice de 0,749. El nivel de alfabetización en adultos es del 69.1% mientras que de acuerdo con información del Banco Mundial, el PIB per cápita es 4.568. Considerando 1975 como el año base, al 2005 éste indicador ha mostrado un crecimiento del 34%.

## B. Tendencias Demográficas

Para la investigación realizada por la ONU y que diera como resultado los indicadores presentados, se recurrió a los datos de las Encuestas demográficas y de salud (DHS, por su sigla en inglés) y a la base de datos internacional EM-DAT sobre desastres que administra la Universidad de Lovaina en Bélgica. Las DHS son encuestas familiares y de comunidades realizadas por *Macro International*, financiadas en parte por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), que recopilan información acerca de una amplia gama de variables socioeconómicas tanto personales como familiares y comunitarias. Las encuestas DHS, cuyo diseño no es longitudinal, suelen llevarse a cabo cada cinco años para permitir hacer comparaciones. Habitualmente comprenden una muestra de 5.000 a 30.000 hogares y son representativas a nivel nacional, urbano y rural.

Cuadro No. 3  
Tendencias demográficas

Clasificación según el IDH	Población total (millones)			Tasa anual de crecimiento demográfico (%)			Población urbana <sup>a</sup> (% del total)			Población menor de 15 años (% del total)			Población de 65 años y mayor (% del total)			Tasa de fecundidad total (nacidos por cada mujer)		
	1975	2005	2015 <sup>b</sup>	1975-2005	2005-2015 <sup>b</sup>		1975	2005	2015 <sup>b</sup>	2005	2015 <sup>b</sup>	2005	2015 <sup>b</sup>	1975 <sup>a</sup>	2000-	2005 <sup>a</sup>	2005 <sup>a</sup>	

<sup>a</sup> Se considera que la población de 15 años o más es la población en edad de trabajar.

Fuente: Informe sobre Indicadores del Desarrollo Humano, ONU (2007 - 2008)

Aunque su principal foco de atención son las mujeres entre 15 y 49 años, las encuestas *DHS* también reúnen información sobre los indicadores demográficos de todos los miembros de la unidad familiar. Específicamente para los niños y niñas menores de cinco años, la encuesta contempla variables que permiten evaluar impactos y hacer seguimiento, por ejemplo los indicadores de salud y nutrición.

### C. Compromiso con la salud

El porcentaje destinado por el gobierno para cubrir temas de salud es del 2,3% del PIB, mientras que el sector privado invierte el 3.4%, con una inversión de \$256.00 por persona.

De acuerdo con la información disponible, los niños que están completamente inmunizados contra la tuberculosis es del 96%, y la cobertura contra el sarampión es del 77%. La cantidad de médicos por cada 100,000 habitantes es de 90.

Cuadro No. 4  
Compromiso con la salud

Clasificación según el IDH	Salud en salud			DHS Número de niños completamente inmunizados		Número de médicos que atienden temas de enfermedades así y otras- tando cualquier (5 años o más)	DHS Base de datos de vacunación empresas <sup>a</sup> (% de mujeres cuentas entre 15-49 años)	DHS Partes atendidas por personal especializado (%)	Relación (por cada 100.000 habitantes)
	PIB/ano (% del PIB)	Private (% del PIB)	Por cápita (\$ en USD)	Cobertura la tuberculosis (%)	Cobertura el sarampión (%)				
2004	2004	2004	2005	2005	1898-2005 <sup>b</sup>	1997-2005 <sup>a</sup>	1997-2005 <sup>a</sup>	2000-2004 <sup>a</sup>	

Fuente: Informe sobre Indicadores del Desarrollo Humano, ONU (2007 – 2008)

### D. Agua, saneamiento y nutrición

En un periodo de 14 años, de 1990 a 2004, la población que utiliza el saneamiento mejorado se ha incrementado en un 48%, situándose en un 85% para el 2004. En lo concerniente al uso de una fuente de agua mejorada, el incremento ha sido del 20%, con un 79% al 2004.

**Cuadro No. 5**  
**Agua, saneamiento y nutrición**

Clasificación según el IDH	ODM		ODM		ODM		ODM	Niños con estatura inferior a la media para su edad	Niños con peso inferior a la media o la media al menor
	Población que utiliza saneamiento mejorado (%)		Población que utiliza una fuente de agua mejorada (%)		Personas desnutridas (% de la población total)		Niños con peso inferior a la media para su edad (% de niños menores de 5 años)	Niños con estatura inferior a la media para su edad (% de niños menores de 5 años)	Niños con peso inferior a la media o la media al menor (%)
	1990	2004	1990	2004	1990/1992*	2002/2004*	1998-2005 <sup>b</sup>	1998-2005 <sup>b</sup>	1998-2005 <sup>b</sup>
Guatemala	70	75	70	75	10	10	10	10	10

Fuente: Informe sobre Indicadores del Desarrollo Humano, ONU (2007 – 2008)

**E. Principales crisis y riesgos mundiales**

De acuerdo con el informe, la incidencia de VIH, el porcentaje de personas con VIH es del 0,9%. Los casos de tuberculosis han aumentado con respecto al año anterior en una proporción de 110 personas por cada 100,000. En cuanto al tabaquismo, es evidentemente mayor en hombres que en mujeres.

**Cuadro No. 6**  
**Principales crisis y riesgos mundiales**

Clasificación según el IDH	Incidencia del VIH <sup>a</sup> (% de personas de 15 a 49 años) 2006	ODM		ODM	ODM	ODM	ODM	ODM	Continuidad de tabaquismo (% de actives) <sup>f</sup>		
		Uso de preservativos en la última relación sexual de alto riesgo <sup>b</sup> (% de personas de 15 a 24 años)		Uso de métodos contraceptivos modernos entre adolescentes y jóvenes (% de niñas menores de 5 años)	Medidas contra el tabaquismo	Uso de servicios de salud materno-infantil	Casos de tuberculosis	Letalidad por DTG <sup>c</sup>	Letalidad por DTG <sup>d</sup>	Mujeres	Hombres
		Mujeres	Hombres	1990-2005*	1990-2005*	1990-2005*	1990-2005*	2006	2006	2004	2002-2004*
Guatemala	0.9	70	75	70	75	10	10	10	10	10	10

Fuente: Informe sobre Indicadores del Desarrollo Humano, ONU (2007 – 2008)

**F. Prioridades del gasto público**

La forma en la que los gobiernos distribuyen el gasto público es determinante en otros factores. A continuación se presentan los 3 rubros más importantes de inversión del gobierno de Guatemala en el tema de salud, educación, gasto militar y servicio de deuda.

**Cuadro No. 7**  
**Prioridades del gasto público**

Clasificación según el IDH	Gasto público en salud	Gasto público en educación		Gasto militar*		Total servicios de la deuda*	
	(% del PIB)	(% del PIB)	(% del PIB)	(% del PIB)	(% del PIB)	(% del PIB)	(% del PIB)
	2004	1991	2002-2005*	1990	2005	1990	2005

Fuente: Informe sobre Indicadores del Desarrollo Humano, ONU (2007 – 2008)

### 1.1.1 Principales características del sistema de salud en Guatemala<sup>1</sup>

Por el impacto que tiene el tema de la salud en la sociedad, éste ha sido parte de la agenda de las cumbres mundiales desde 1990 para impulsar el desarrollo global a través de acciones locales y es uno de los temas prioritarios para el gobierno de Guatemala. Es así como en septiembre del año 2000, ciento cuarenta y siete jefes de Estado y de gobierno adoptaron la Declaración del Milenio en el cual se agrupa y sintetiza los objetivos para el desarrollo. Es de allí que se desprenden “Las Metas del Milenio” y consisten en:

- 1) Erradicar la pobreza extrema y el hambre;
- 2) Lograr la enseñanza primaria universal;
- 3) Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer;
- 4) Reducir la mortalidad infantil;
- 5) Mejorar la salud materna;
- 6) Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades;
- 7) Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y
- 8) Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

Este compromiso presenta grandes desafíos para el gobierno y en especial para el Ministerio de Salud Pública que con los recursos con los que cuenta debe realizar avances sustanciales en temas que son clave para el desarrollo. Para lograrlo el Ministerio de Salud Pública ha diseñado un

<sup>1</sup> Descripción obtenida del portal oficial del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala. [En la red] Disponible en <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDGOverviewSPANISH.pdf>

modelo de atención que garantice un sistema más incluyente y efectivo, considerando las diferentes necesidades de la población de acuerdo del área geográfica en la que se encuentra, el nivel de drenajes y manejo de desechos, la propensión a determinadas enfermedades en función de las características del entorno, de las necesidades de personal especializado y de otros aspectos relevantes, se ha creado una Red de Servicios de Salud, la cual es básicamente una distribución geográfica de los establecimientos de salud en cada uno de los departamentos del país distribuidos de acuerdo a la densidad poblacional, riesgo de epidemias, nivel socioeconómico, accesibilidad, uso de drenajes, etc. Con base a esos factores define la ubicación y cobertura de los hospitales, centros y puestos de salud, así como las jurisdicciones establecidas para extender la cobertura a la población más vulnerable.

La Visión del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), en el marco de los acuerdos y convenios que se han firmado y en el contexto de una agenda de gobierno que ve la salud como un tema prioritario, está orientando sus esfuerzos para que en Guatemala, en el año 2020 todas y todos los guatemaltecos, en las diferentes etapas del ciclo de vida, tengan acceso equitativo a servicios de salud integrales e integrados, con un enfoque humano, de calidad y pertinencia cultural a través de una efectiva coordinación interinstitucional e intersectorial. Para lograrlo el MSPAS juega un papel determinante como rector del sector salud para garantizar el ejercicio del derecho a la salud de las y los habitantes del país, a través de la conducción, coordinación, y regulación de la prestación de servicios de salud, y control del financiamiento y administración de los recursos, orientados al trato humano para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación de las personas, con calidad, pertinencia cultural y en condiciones de equidad contribuyendo a alcanzar las metas para el desarrollo del país y encaminarse en el cumplimiento de las Metas del Milenio.

### 1.1.2 Organización del sector salud y cobertura de los servicios

La salud en Guatemala está cubierta tanto por el sector público como privado. Las entidades más representativas del sector público son:



- **Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS):** Es el rector del Sector Salud responsable de conducir, regular, vigilar, coordinar y evaluar las acciones de instituciones de salud a nivel nacional (MSPAS, Código de salud Decreto 90-97, Artículo 9°).
- **Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS):** Es una entidad descentralizada del Estado y está orientado principalmente a brindar la seguridad social de país y brinda atención médica a los trabajadores asalariados afiliados y sus dependientes con dos programas: Invalidez, Vejez y Sobrevivencia (IVS) y el de Accidentes, Enfermedad Común y Maternidad (AEM). Para dar este servicio el IGSS cuenta con hospitales, centros y puestos de salud distribuidos en todo el territorio.
- **Sanidad Militar** cuenta con programas de salud para las Fuerzas Armadas y la Policía a través de hospitales y enfermerías.

El Sector Privado que se puede subdividir en Sector Privado Lucrativo y Sector Privado no Lucrativo. El primero está constituido por los Hospitales, Sanatorios y Clínicas privadas que su fin principal es el de adquirir beneficio económico con la prestación de servicios de recuperación y rehabilitación de la salud, e incluye además las empresas de Seguros Médicos Privados. El Segundo está compuesto principalmente por las ONGs de las cuales el 55% se encuentran en el área rural del país y se caracterizan por dar respuesta a problemas inmediatos y de largo plazo, bajo una óptica de participación comunitaria como la mejor respuesta a la problemática de salud con énfasis en:

- Medicina Preventiva incluyendo la educación
- Curativa
- Coordinación

En este aspecto se consideran también los esfuerzos que las iglesias de diferentes denominaciones realizan en el tema de salud a través de clínicas, dispensarios e incluso hospitales. Existe otro segmento que si bien no hace uso de la medicina formal, sí es considerada como una alternativa por las personas en el área rural, especialmente en el caso de las comadronas, curanderos y otras opciones consideradas como válidas en la cultura maya. Existen también dentro de sector salud

instituciones públicas y privadas que realizan acciones en salud sin ser su fin principal, destacándose dentro de ellas: La Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia, el Ministerio de la Defensa, el Ministerio de Comunicaciones, Transportes y Obras Públicas y el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.

Existen además otros programas específicos desarrollados por la comunidad internacional o por entidades internacionales que buscan mejorar la salud general o de algún sector específico. Tal es el caso de UNICEF que busca mejorar la salud de la población infantil a través del apoyo a políticas gubernamentales y mediante el apoyo a programas de atención. UNICEF colabora con el Ministerio de Salud promoviendo la dotación de un paquete mínimo de atención en salud que incluye control del peso del niño, vacunas, vigilancia nutricional, micro nutrientes y suplementación con Vitamina A.

### **1.1.3 Niveles de atención del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social tiene un sistema integral de atención en salud que incluye a todos los establecimientos institucionales y comunitarios que prestan servicios de salud que interactúan entre sí, con perfiles y responsabilidades diferentes, el sistema de salud pública de Guatemala se estructura de la de la siguiente manera:

- **Primer Nivel de Atención:**
  - Centro Comunitario de Salud
  - Puesto de Salud
- **Segundo Nivel de Atención**
  - Puesto de Salud Fortalecido (PSF)
  - Centro de Atención a Pacientes Ambulatorios (CENAPA)
  - Centro de Salud tipo A
  - Centro de Atención Médica Permanente (CAP)
  - Centro de Atención Integral Materno Infantil (CAIMI)
  - Centro de Atención de Urgencias Médicas (CUM)

- **Tercer de Nivel de Atención**
  - Hospital Distrital Integrado
  - Hospital General o Departamental
  - Hospital Regional
  - Hospital Nacional de Referencia”

#### 1.1.4 Análisis de muestras humanas por parte de terceros

La salud humana tiene una serie componentes que inciden directamente en su calidad de vida. Dichos factores se pueden resumir en cuatro aspectos esenciales:

- Genética,
- Ambiente,
- Cuidado médico y
- Hábitos de vida.

Considerando que el MSPAS debe focalizar sus esfuerzos en ampliar la cobertura y en ser rector de la salud a nivel nacional, tiene la potestad de contratar laboratorios externos a la institución para el análisis de pruebas de laboratorio de personas que por su condición socioeconómica no tiene la posibilidad de pagar un laboratorio privado y que son una parte integral de la evaluación de cualquier paciente y constituye casi el 80% del diagnóstico de los médicos al momento de tomar la decisión de qué tratamiento elegir. Es por eso que ésta área recibe especial atención de parte de las entidades de gobierno que comprenden que la salud de la población es prioritaria para garantizar el desarrollo y bienestar general.

Dentro de esta estructura, el Ministerio de Salud Pública contempla la coordinación de esfuerzos con otras instituciones que están de alguna manera vinculadas al tema de la salud, y es así como dentro de su proceso de atención incluye la contratación de servicios de laboratorios especializados en el análisis de muestras de diversa índole. Esta facultad está considerada en su Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública:

**“Título I: Disposiciones Generales, Capítulo Único, Reglamento Orgánico Interno,  
Ministerio de Salud Pública**

**Artículo 4: Coordinación y Ejecución de los Servicios de Salud: *Para garantizar una mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios de salud, el Ministerio de Salud coordinará esfuerzos con las instituciones que integran el Sector Salud y con otras instituciones públicas, privadas o comunitarias, que están vinculadas a dicho Sector, pudiendo celebrar para esos fines, convenios o contratos de administración y/o ejecución de los servicios. Podrá también suscribir compromisos de gestión con sus dependencias y éstas entre sí.*”**

Dentro de la alta diversidad de laboratorios que se pueden encontrar, es posible dividirlos en cuatro grandes grupos:

**a. Los laboratorios de rutina: analizan las siguientes muestras:**

- 1. Hematología:** es el estudio de la sangre y sus trastornos. Los hematólogos, internistas certificados, observan específicamente los componentes de la sangre, como el conteo sanguíneo, las células de la sangre y de la médula ósea. Los exámenes hematológicos pueden ayudar a diagnosticar la anemia, hemofilia, trastornos de la coagulación y la leucemia. Los exámenes de hematología más comunes son:

## Cuadro No. 8

### Exámenes hematológicos más comunes

Examen	Usos
<p><b>Conteo sanguíneo completo (su sigla en inglés es CBC), que incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conteo de los glóbulos blancos (su sigla en inglés es WBC).</li> <li>• Conteo de los glóbulos rojos (su sigla en inglés es RBC).</li> <li>• Conteo de las plaquetas.</li> <li>• Conteo del volumen de los hematocritos de los glóbulos rojos (su sigla en inglés es HCT).</li> <li>• La concentración de la hemoglobina (su sigla en inglés es HB) - el pigmento que lleva oxígeno en los glóbulos rojos.</li> <li>• Conteo sanguíneo diferencial.</li> </ul>	<p>Para ayudar a diagnosticar la anemia, ciertos cánceres de la sangre, y para monitorizar la pérdida de sangre e infección.</p>
<p><b>Conteo de las plaquetas.</b></p>	<p>Para diagnosticar, o monitorizar el sangrado y los trastornos de la coagulación o ambos.</p>
<p><b>Tiempo de protrombina (su sigla en inglés es PT).</b></p>	<p>Para evaluar el sangrado y los trastornos de la coagula</p>
<p><b>Urinálisis (análisis de orina), que incluye un examen del color, nivel del pH y de la gravedad; el análisis químico para determinar la presencia de sangre, proteínas, glucosa y otras sustancias; y un examen microscópico de los glóbulos rojos y blancos, bacterias y otras sustancias.</b></p>	<p>Para diagnosticar las infecciones del riñón y de la vejiga, y otras enfermedades.</p>

Fuente: Roche Diagnostics

2. **Microbiología:** Es el estudio de los organismos microscópicos también llamados microbios
3. **Inmunología:** se compone de una amplia gama de ciencias biomédicas que cubren el estudio de todos los aspectos del sistema inmune en todos los organismos.
4. **Química Clínica o Bioquímica:** es una de las áreas de química que explica la estructura, la función y el origen del desarrollo de las proteínas, ácidos nucleicos, los azúcares y los lípidos (grasas). Actualmente la bioquímica se encuentra ante continuos descubrimientos y nuevos hechos científicos. La definición del genoma

humano , la clonación de genes para la regulación de enfermedades terminales tales como cáncer, el entender el funcionamiento del virus del SIDA para poder combatirlo, la preparación de nuevas drogas para erradicar infecciones bacteriales como el Antrax, el desarrollo de armas biológicas para la defensa nacional, la revolucionaria industria de perfumes y cosméticos, el desarrollo de alimentos resistentes a hongos e insectos y muchos otros temas que se reportan constantemente en las noticias periódicos y revistas del mundo entero.

- b. Laboratorios de especialidad:** realizan estudios más sofisticados, utilizando métodos más complejos como por ejemplo:
- i. Amplificación de ácidos nucleicos
  - ii. Estudios cromosómicos

CERICAP es un laboratorio de análisis molecular especializado en la Microbiología Clínica la cual constituye una de las secciones más grandes de los laboratorios médicos y que se enfoca en cinco diferentes unidades o ciencias:

1. **Bacteriología:** rama de la biología que estudia las bacterias
  - **Bacteriología higiénica:** la que se refiere a la prevención de las infecciones, basada en el conocimiento de los microorganismos causales y su modo de extinción.
  - **Bacteriología médica:** la que examina la relación entre las bacterias y las enfermedades que produce por sí mismas o por las toxinas que liberan
2. **Virología:** Se interesa en la identificación de virus en especímenes tales como la sangre, la orina y los fluidos cerebroespinales.
3. **Parasitología:** Es la unidad que investiga los parásitos que por lo general se encuentran en las muestras de laboratorio, la sangre y otros.

4. **Inmunología:** usa el concepto de la interacción de los antígenos y anticuerpos como herramienta de diagnóstico. También es utilizado para determinar la compatibilidad de los órganos transplantados.
5. **Micología:** Se especializa en el estudio de los hongos.

Para poder realizar las pruebas de laboratorio de análisis molecular especializado en la Microbiología Clínica es necesario contar con equipo de análisis altamente especializado y de última tecnología para poder obtener resultados confiables que le permitan al médico recomendar un medicamento que contrarreste el mal detectado. Así mismo es necesario contar con recurso humano altamente calificado para el manejo de muestras y el análisis de resultados.

Una de las pruebas más relevantes que realiza CERICAP es la Reacción en Cadena de la Polimerasa (PCR), la tecnología líder de amplificación de ácidos nucleicos (NAT). La PCR, una tecnología ganadora del premio Nóbel, ha sido reconocida mundialmente como uno de los progresos científicos más importantes de nuestra generación. La PCR permite que cantidades muy pequeñas de material genético sean amplificadas en millones de copias en apenas algunas horas, facilitando la detección del ADN o ARN de organismos patógenos incluso antes de que los anticuerpos se formen.

Este tipo de equipo permite el análisis de muestras para la detección de:

**Cuadro No. 9**

**Organismos patógenos detectados por la Reacción en Cadena de la Polimerasa**

<b>Carga viral de:</b>	<b>Genotipos de:</b>	<b>Otros:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• VIH -1</li> <li>• Hepatitis A</li> <li>• Hepatitis B</li> <li>• Hepatitis C</li> <li>• Fiebre Tifoidea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VIH-1</li> <li>• Hepatitis C*</li> <li>• Virus del Papiloma Humano*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paternidad (ADN)</li> <li>• Pruebas Genéticas de Obesidad</li> </ul>

Fuente: Folleto informativo elaborado por CERICAP

\* Indica las pruebas en las que CERICAP es el único laboratorio con el equipo que le permite hacer ese tipo de pruebas.

Otra característica relevante es que CERICAP está en la capacidad de realizar pruebas más específicas de carga viral plasmática y VIH, CVP (también conocida por sus iniciales en inglés como *PVL test*) en la cual mide cuánto virus de la inmunodeficiencia humano (VIH) está presente en su sangre. La cantidad de VIH en su sangre se llama carga viral plasmática y va más allá de sólo decir si el virus está presente en la sangre. Estas pruebas le permiten al médico saber más sobre el riesgo que tiene el paciente de tener problemas de salud por causa de la infección con el VIH. Una prueba de CVP le ayuda al médico a decidir si es hora de comenzar a tomar medicamentos para el VIH o de cambiar a distintos medicamentos.

Pueden usarse tres pruebas diferentes de CVP:

- La prueba de reacción en cadena de la polimerasa (PCR por sus iniciales en inglés)
- Valoración del ADN ramificado ADNb (bdNA en inglés)
- Ampliación de la secuencia basada en el ácido nucleico (NASBA por sus iniciales en inglés)

## 1.2. Marco teórico

### 1.2.1 Proceso Administrativo

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Chiavenato, Idalberto (2000), *Administración: Proceso Administrativo*. Este proceso está integrado por cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, ejecución y control. Igualmente vigente está la definición dada por Mary Parker Follet *Dynamic Administration* ("Administración Dinámica", 1941) "el proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas. La administración es el proceso por el cual se lleva a cabo la planeación, organización, dirección y control y busca el logro de los objetivos organizacionales establecidos". Se ha dado



en llamar a la administración el arte de hacer las cosas a través de la gente. Esta definición destaca el hecho de que los administradores logran objetivos organizacionales a través de otros. El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de las empresas, en la cual se ejecutan dirección y control para darle seguimiento a los procesos administrativos.

**a. Las etapas del proceso administrativo:**

**1. Mecánica:**

En esta fase es donde realiza la estructura principal de la empresa, incluye:

- Planeación
- Organización

**2. Dinámica:**

Es la fase donde se realiza ejecución con eficiencia y eficacia la cual incluye:

- Integración.
- Dirección.
- Control.

**b. Las fases del proceso administrativo:**

**1. Planeación:**

Chiavenato (2000), indica que el proceso administrativo invita a los administradores a que piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, mas que una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización.

Consiste en seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes,

los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones mas detalladas por emprender.

Para elaborar un análisis serio debe elaborarse un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades, en el cual se cuente con la participación de todas aquellas personas que puedan enriquecer el proceso y que se desenvuelvan en áreas diferentes de la organización para que aporten diferentes puntos de vista.

De manera complementaria se realizó el análisis FODA elaborado con la participación de todo el personal administrativo clave de CERICAP y que se presenta en el capítulo 1.1 Antecedentes. El equipo que participó en la elaboración del análisis FODA estuvo integrado por:

- Gerente general
- Jefe de laboratorio de biología molecular
- Jefe de laboratorio de veterinaria y concentrados
- Visitador Médico
- Contador General
- Secretaria
- Mensajero
- Conserje

## 2. Organización:

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que pueda logra los objetivos de la organización de manera eficiente. Los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina “Diseño organizacional”.

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas.

### 3. Integración:

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, y buscando su mejor desarrollo. Aunque la "integración" comprende cosas y personas lógicamente es más importante lo de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

El objetivo principal es ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante de la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

### 4. Dirección:

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

#### 5. Control:

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos planes. El administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas.

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes; Las actividades del control suelen relacionarse con la medición de los logros.

#### 1.2.2 Diagnóstico Administrativo

El entorno global demanda que las empresas realicen análisis periódicos de cada unidad funcional de manera que puedan detectar problemas específicos, plantear soluciones y evaluar si los resultados obtenidos han sido efectivos. La implementación de procesos de mejora continua que los prepare para ser flexibles y adaptables en un mundo empresarial en constante cambio.

En su artículo, Herrera 2007<sup>2</sup> define el diagnóstico administrativo como un estudio sistemático, integral y periódico orientado a conocer la organización administrativa y el funcionamiento de

---

<sup>2</sup> El Diagnóstico Administrativo. Mejores Prácticas. Recuperado 29.03.09  
<http://www.gestiopolis.com/canales8/gor/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>

cada área para detectar causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa y luego analizar y proponer alternativas viables para resolver los mismos. Éste proceso debe realizarse en forma integral que incluya tanto el problema detectado como todos los aspectos administrativos relacionados directa o indirectamente con él.

El énfasis del análisis y evaluación se hace en los siguientes aspectos:

1. **Funciones organizacionales:** analiza las actividades como tal y su relación con otras relacionadas entre sí, necesarias para alcanzar determinados objetivos.
2. **Procesos:** se realiza una descripción gráfica de la secuencia de funciones.
3. **Descripciones de puesto y la congruencia de funciones específicas de diferentes puestos.**
4. **El proceso de comunicación.**

Para realizar adecuadamente el Diagnóstico Administrativo, es necesario llevar un orden lógico para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información y cumplir con los objetivos deseados. En éste proceso se aplicaron las siguientes etapas:

- a. **Recopilación de Información:** En todo proceso de recolección de datos se debe velar por la confiabilidad de la información lo que se logra usando métodos apropiados que combinan la entrevista, la información documental y otras fuentes objetivas a partir de las cuales se pueda procesar y analizar la misma. También es necesario analizar la información proveniente de fuentes externas, pues indicará las características, las posibilidades y la situación particular de cada elemento, sus funciones o actividades asociados con el análisis del problema. Es necesario también el análisis de la información, sus necesidades, su fuente, su calidad y cantidad, sus procedimientos de obtención y registro, así como el uso adecuado del procesamiento electrónico de datos, si existe un sistema integrado de información o un simple sistema general.
- b. **Análisis organizacional y/o administrativo:** El objetivo es comparar la información registrada en la etapa de análisis y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de enumerar los hallazgos y determinar los puntos críticos que afectan al buen desempeño del área evaluada. Dentro de sus principales objetivos están:



- Recolectar datos que permitan obtener una idea general de la empresa.
- Determinar con datos reales la evolución de la empresa en un período adecuado, en lo referente a capital, ventas o servicios, recursos, etc. para analizar sistemáticamente si ha existido crecimiento o no.
- Evaluar las tareas del personal, sus actividades, funciones, relaciones, etc.

Éste proceso además incluye las siguientes etapas:

### 1. Análisis Estructural:

Comprende el estudio de cada componente que integra la estructura organizacional para determinar si la forma en la que se encuentran organizados ayuda a cumplir con la misión, visión y objetivos del departamento y de la empresa en general. Los aspectos que se deben evaluar como mínimo son los siguientes:

- Organigrama estructural
- Niveles jerárquicos
- Tipo y líneas de autoridad
- Tramos de control
- Recursos existentes
- Dependencia y relación con otras áreas

### 2. Análisis Funcional:

Incluye el análisis de las funciones, atribuciones y obligaciones asignadas a cada puesto en un área específica de la empresa, o en su conjunto de ser el caso. Para ello es importante verificar:

- Funciones principales del área objeto de estudio.
- Relación existente entre las funciones que se desempeñan en cada puesto de trabajo con los objetivos del área y si se encuentran normadas adecuadamente o simplemente se realizan en forma empírica.

- Duplicidad u omisión de funciones dentro del área en relación a los objetivos de la misma.
- Grado de complejidad y especialización que se necesita para realizar cada una de las funciones.
- Descripción y perfiles de los puestos de trabajo.

### 3. Análisis de los Procesos:

Comprende el estudio de los procesos que se desarrollan dentro del área objeto de estudio, así como el aporte que ofrecen parcialmente a los procesos generales de la organización en los cuales se ve involucrada. La base para este tipo de análisis la representa la secuencia de cada una de las actividades que se desarrollan dentro del área objeto de estudio.

- Procesos principales
- Subprocesos
- Procesos contingentes
- Actividades que se llevan a cabo que corresponden a procesos de otras áreas.

### 4. Análisis de Relaciones:

Comprende el estudio de la coordinación, comunicación y dependencia que existe entre los elementos integrantes de la organización en general y que se relacionan con el área en evaluación. Es importante mencionar que también se deben analizar:

- Las técnicas de dirección empleadas para el logro de objetivos individuales y departamentales
- Las actividades que se realizan y relaciones entre sus elementos
- El crecimiento del área y la etapa en la que se encuentra en el logro de sus objetivos.
- Políticas y procedimientos emplea,

- Su estructura formal y que reglamentos la establecen
- Los canales de comunicación y distribución utilizados.
- La manera en que se motiva al personal
- Consultar si se ha considerado el eventual retiro de alguno de ellos.

Los tipos de relaciones que se deben definir y evaluar son los siguientes:

- Entre los niveles jerárquicos que integran la estructura organizacional del área objeto de estudio.
- Entre el personal en general del área objeto de estudio con las otras áreas.
- Entre las funciones y los puestos de trabajo que integran el área.
- Entre los procesos generales de la organización en los cuales dependencia del área en por lo menos una de sus actividades componentes.

#### c. Obtención de conclusiones

El listado de conclusiones se representa a través del FODA administrativo, el cual incluye las Fortalezas y Debilidades como factores internos y las Oportunidades y Amenazas como factores externos, así como la interrelación entre los cuatro factores.

#### d. Propuesta y Plan de Acción

A partir de las conclusiones obtenidas se debe elaborar un listado de las cosas que están mal y que producen fallas dentro de la organización para obtener conclusiones parciales de los problemas y la forma de resolverlos con una visión global. Éste listado debe complementarse con un detalle de los costos asociados a las propuestas de solución elaborados y debe ser parte integral de un método formal, con indicadores de desempeño específicos y un proceso sistematizado de evaluación y control.



## 1. Organización funcional y Administrativa de CERICAP

En lo que respecta al proceso operativo y administrativo, CERICAP tiene como objetivo generar utilidades y lograrlo está íntimamente ligado al diseño, desarrollo e implementación de una estructura sólida pero a la vez flexible que le permita a la gerencia adaptarse a los cambios del entorno para atender a la demanda, hacerle frente a la competencia latente y optimizar su inversión. Trasladar la visión, misión, estrategia y objetivos de la empresa a los colaboradores es un paso indispensable para alinear los objetivos personales con los de la empresa, creándose así una cultura de colaboración y crecimiento individual y organizacional para cumplir con el papel tan importante que desempeña en la salud pública.

En el aspecto operativo, CERICAP tiene una proporción de equipo especializado y recurso humano altamente calificado es de 80% - 20%. Es así como lograron integrar un laboratorio moderno, con equipo de última tecnología que para operarse requiere dos químicos biólogos solamente. Las características del equipo que utilizan incluyen:

- Sistemas analíticos que se adaptan a las diferentes áreas del laboratorio, que con facilidad pueden adaptarse a diferentes demandas de trabajo.
- Facilidad de realizar una interconexión del equipo de análisis con software y paquetes informáticos para el pre-análisis de muestras y para la gestión de los procesos de los laboratorios, desde la recepción de muestras hasta la entrega de resultados.
- Reactivos de calidad e innovadores que generan resultados de alta fiabilidad y elevado valor diagnóstico.

## 1.2.3 Manuales Administrativos

### 1.2.3.1 Concepto

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

### 1.2.3.2 Otros Conceptos

En el curso elaborado por Julio César Méndez R. recuperado el 06.05.09 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/admcalspc.htm>, define algunos conceptos citando algunas de las figuras más sobresalientes en el tema de la administración: "Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". Reyes, 1992. "El manual presenta sistemas y técnicas específicas señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas". Diamond, Susan Z., 1983.

### 1.2.3.3 El manual como medio de comunicación

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

### 1.2.3.4 Objetivos de los manuales

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a. Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f. Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i. Interviene en la consulta de todo el personal.
- j. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- k. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- l. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- m. Determina en forma mas sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- n. Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- o. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- p. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

- q. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

El manual administrativo es considerado uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

La clasificación de los manuales puede resumirse en generales y específicos, siendo los “generales” aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y los “específicos” que dirigen su contenido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

#### 1.2.3.5 Los tres tipos de manuales básicos

Sin restar importancia a la diversidad de manuales administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este contexto se hace énfasis en tres tipos de manuales, que son los que ofrecen un mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- a. De organización: Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella. En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe

entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales. Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

- Historia y descripción de la empresa
- Misión, visión y objetivos
- Legislación o base legal
- Estructura de la organización (organigrama General)
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (organigrama por área)
- Normas y políticas generales

b. De normas y procedimientos: Este manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

El manual de normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización. Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran al rededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representa al manual de normas y procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

### Cuadro No. 10

#### Descripción de procedimientos de trabajo y normas incluidas en el manual de normas y procedimientos

1	Identificación del procedimiento	6	Normas generales
2	Nombre	7	Responsable de cada una de las actividades que lo integran
3	Área de desempeño	8	Secuencia de Actividades
4	Codificación	9	Descripción de cada una de las actividades que lo integran
5	Descripción Genérica (objetivo)		

Fuente: Robbins, et al (2008)

- c. De puestos y funciones: Este manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cual es su relación con otros puestos de trabajo. Al igual que el manual de normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización. Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros

ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al manual de puestos y funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

**Cuadro No. 11**  
**Contenido de una descripción de puestos de trabajo**

<b>1</b> Identificación del Puesto de Trabajo	<b>7</b> Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
<b>2</b> Nombre	<b>8</b> Nivel académico
<b>3</b> Área de desempeño	<b>9</b> Habilidades y destrezas
<b>4</b> Codificación	<b>10</b> Conocimientos técnicos y/o específicos
<b>5</b> Descripción Genérica (objetivo)	
<b>6</b> Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diarias o frecuentes</li> <li>• Semanales</li> <li>• Quincenales</li> <li>• Mensuales</li> <li>• Trimestrales Semestrales</li> <li>• Anuales</li> <li>• Ocasionales o eventuales</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia

### 1.2.3.6 Normas para la creación de manuales

Para la elaboración de los manuales administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- a. **Recopilación de Información:** dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que

serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecuen a las características particulares del documento.

- b. Interpretación y diseño de la información: La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio. Se puede obtener a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa. Es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.
  
- c. Elaboración del manual: La elaboración del manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.
  
- d. Aprobación y actualización del manual: la etapa de aprobación de los manuales independientemente de su objetivo particular, es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura de la organización en general. Los manuales pueden ser aprobados por el Gerente General, el jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. Lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los manuales serán consultados y respetados por todos. Los cambios sugeridos deben realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos y aprobados por el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los



responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso de las mismas.

#### 1.2.4 Indicadores Económicos, Sociales y de Salud

El modelo de desarrollo económico de Guatemala es principalmente una combinación de actividad comercial y agrícola. La situación económica mundial, las fluctuaciones de precios de los principales productos de exportación y la falta de acceso al crédito que impulse la micro, pequeña y mediana empresa ha propiciado el desplazamiento de los grupos más vulnerables hacia los centros urbanos, quienes buscan mejorar su condición de vida.

La implicación de ese movimiento humano es que hay más personas que dependen del Estado en materia de salud (y en muchos otros aspectos) y en el desarrollo de la infraestructura básica para poder vivir en un ambiente de mayor salubridad como serían drenajes, calles pavimentadas, letrinas, acceso a servicios básicos de salud y otros.

Considerando que uno de los principales clientes de CERICAP es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, la empresa debe estar siempre bien informada de los compromisos que el gobierno suscribe con organizaciones internacionales, cuales son sus políticas de asignación de recursos en el tema de salud, cual es la tendencia demográfica y los indicadores de desarrollo humano. Es por ello que se están considerando una serie de indicadores económicos y sociales que permiten formar un panorama más completo de la problemática de la salud en nuestro país y de los aspectos externos que pueden incidir en las oportunidades y amenazas que tiene CERICAP.

#### 1.3. Planteamiento del problema

Para realizar un análisis completo e integral de todos los componentes del proceso que CERICAP tiene implementado para desarrollar sus actividades, se presenta a continuación un análisis

independiente de cada área de manera que pueda plantearse el problema de forma estructurada y completa. Los problemas identificados, separados por área de interés son:

a. Análisis estructural:

No existe ningún proceso o estructura formalmente descrita dentro de CERICAP. Eso implica que muchas de las actividades administrativas recaen en el gerente general, y el resto del personal se limita a desarrollar sus actividades en un campo muy limitado y normalmente, enfocado exclusivamente al aspecto técnico de su trabajo.

b. Análisis Funcional:

En ninguno de los casos se encontró un documento formal en el que se detallaran las descripciones de puesto, los perfiles y los objetivos de los mismos. En todos los casos el trabajo se desarrolla en base a la intuición. La falta de un organigrama que defina las jerarquías dificulta la maximización de recursos y optimización del tiempo del personal ya que algunas tareas comunes son realizadas por varias personas.

c. Análisis de procesos :

Las tareas relacionadas con el análisis de muestras y elaboración de resultados en CERICAP requieren de personal altamente especializado, que normalmente es capaz de organizar su propio trabajo, sin embargo, al no existir manuales de procesos y procedimientos, controles para la optimización de recursos, metas diarias en el procesamiento de muestras o un sistema de evaluación del desempeño, el personal ha desarrollado un área de confort en la que acomoda el trabajo diario a lo que cada quien cree y siente que debe hacer, sin que exista una evaluación real del rendimiento que se puede obtener del personal y del equipo.

d. Análisis de relaciones:

Por su alto grado de especialización, el personal es capaz de planificar su trabajo de manera individual, y las interacciones entre ellos se reducen al mínimo necesario. Aunque la relación se mantiene cordial, se evidencia la falta de coordinación y de trabajo

en equipo. Todos le rinden cuentas directamente al gerente general, quien además es responsable de todos los aspectos administrativos de CERICAP y que lo mantiene ocupado en lo urgente, mas no en lo importante.

Los programas de prevención y atención a la población infectada de VIH/SIDA impulsada por entidades gubernamentales nacionales y extranjeros, aunados al intenso control que deben tener las autoridades para prevenir el brote de epidemias ha incrementado la demanda de los servicios de laboratorios microbiológicos que son un eslabón importante en la cadena de entidades que intervienen para el tratamiento de los casos ya existentes y en la prevención de nuevos casos. La atención que requieren los segmentos más pobres de la población genera una fuerte demanda en el análisis de muestras y el nivel de especialización en equipo y recurso humano que se requiere crea una barrera natural para que surjan nuevos oferentes al mismo ritmo.

CERICAP al igual que todas las empresas, tiene la preocupación de mantener el balance adecuado entre sus factores de producción y cómo su adecuada combinación puede generarle más utilidades a los socios-accionistas, que les permita sobrellevar los retos que presentan las condiciones globales y locales del mercado. Puede resultar sumamente complicado mantener este equilibrio si no se cuenta con controles, indicadores de desempeño, análisis financieros periódicos, una gestión integral de mercadeo, ventas y cobros, entre otros factores, todos ellos dispuestos de manera que la gerencia cuente con un tablero de control que le permita tomar decisiones basadas en información confiable y actualizada. Sólo lo que se puede medir se puede controlar y sin un sistema de medición es muy fácil que pase inadvertido un problema en alguna de las áreas críticas, y cuando se quiera corregir el rumbo podría ser demasiado tarde.

### 1.3.1. Pregunta de investigación

¿Cuál es la situación actual de la empresa CERICAP, de acuerdo a un diagnóstico administrativo?

## 1.4 Objetivos de la práctica supervisada

### 1.4.1. Objetivo General

Determinar la situación actual de la empresa CERICAP, de acuerdo a un diagnóstico administrativo..

### 1.4.2 Objetivos Especificos

- Realizar un diagnóstico de la empresa con base en la información y los procesos con los que cuenta la empresa.
- Determinar el proceso de planeación en términos operativos, económicos y administrativos.
- Identificar la organización de la empresa para establecer y reconocer las relaciones de trabajo.
- Identificar las áreas de acción de cada puesto para que la Gerencia General pueda empoderar y delegar en el personal.
- Determinar los estilos de dirección que se usan para coordinar el logro de objetivos.
- Describir los controles que se aplican en CERICAP.
- Identificar el nivel de integración entre los diferentes elementos humanos y materiales de CERICAP.
- Elaborar manual de descripción de puestos.
- Elaborar un reglamento interior de trabajo para que la empresa realice las gestiones correspondientes ante el Ministerio de Trabajo.

## 1.5 Alcances y límites

### 1.5.1. Alcances

El análisis realizado para el desarrollo del presente documento se centró en el proceso administrativo de CERICAP y no se incluyen como tal los procesos químicos biológicos

especializados utilizados en el análisis de pruebas moleculares. La evaluación se realizó sobre los procesos, con un énfasis especial en el área de gestión de recursos humanos, con una visión estratégica.

## 1.5.2 Límites

Una de las dificultades más importantes que presentó el desarrollo de éste trabajo de tesis, es que CERICAP no cuenta con ningún proceso administrativo o de recursos humanos documentado. La administración de la empresa se ha dado de manera informal, basada en un sistema de administración empírica, que no hace uso de la tecnología o de metodologías estructuradas que permitan al desarrollar las actividades del personal de forma coordinada y con la adecuada supervisión y control.

Así mismo, no se contó con soporte documental que pudiera ser analizado para desarrollar un análisis más completo de los procesos y procedimientos con los que opera CERICAP.

## 2. Metodología

Se hará uso del método descriptivo de investigación a través de la investigación bibliográfica, documental y de campo. Siguiendo la definición de Hayman<sup>3</sup>(1981), "El objeto de la investigación descriptiva consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del 'tiempo' (Hayman, 1981, p. 92). En la investigación descriptiva se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí. Sin embargo, "es habitualmente difícil interpretar qué significan estas relaciones. El investigador puede interpretar los resultados de una manera, pero desgraciadamente ésta será a menudo sólo una de las varias maneras de interpretarlos".

Las etapas que se llevarán a cabo para realizar el diagnóstico administrativo incluyen:

- Recopilación de información

---

<sup>3</sup> Hayman, John L. Paidós Iberica Ediciones, s.a. (1981) barcelona, Rústica. Buen estado.

- Análisis organizacional y/o administrativo
- Obtención de conclusiones
- Propuesta y plan de acción

## 2.1 Sujetos

- Gerente General
- Secretaria
- Jefe de Laboratorio de Biología Molecular
- Jefe de Laboratorio de Veterinaria y Concentrados
- Visitador Médico
- Contador General
- Conserje
- Mensajero

## 2.2 Instrumentos

Para realizar el desarrollo del diagnóstico administrativo se obtuvo la información combinando tres tipos de instrumentos:

<u>Técnicas</u>	<u>Instrumentos</u>
a. Entrevista	Guía de entrevista
b. Encuesta	Cuestionarios
c. Observación	Guía de observación

El uso de las tres técnicas permitió interrelacionar la información obtenida e integrarla para enriquecer las respuestas.

### 2.2.1. Entrevista:

Considerando que la empresa es administrativamente pequeña, se consideró el universo completo para hacer el estudio. En tal sentido se entrevistaron a las ocho personas que integran el recurso humano de la empresa. Es así como el personal tuvo oportunidad de dar una respuesta más amplia de lo que opina, a la vez que se les explicaba el motivo del estudio. Las entrevistas se

desarrollaron con base a la guía de entrevista (ver anexo 3) elaboradas con preguntas abiertas, orientadas al diagnóstico administrativo, en el tema de clima organizacional.

#### 2.2.2. Encuesta:

En la segunda etapa del proceso de recolección de información se elaboraron dos encuestas con la finalidad de obtener una visión de todo el universo acerca del proceso administrativo y la formalización de los procesos.

#### 2.2.3. Observación:

Con la finalidad de determinar la forma en la que las personas hacen sus labores diarias, se hicieron varias visitas a las instalaciones de CERICAP. Durante esas visitas se hizo uso de una guía de observación en la que se consideraron los siguientes puntos: (anexo 4)

- Instalaciones: Iluminación, higiene y seguridad y otros aspectos relacionados con la calidad de las instalaciones.
- Comunicación formal e informal, liderazgo, trabajo en equipo, etc.
- Análisis de procesos administrativos

#### 2.2.4 Cuestionarios

Uno de los instrumentos utilizado para la recopilación de la información fueron cuestionarios. Se elaboraron dos: uno para la gerencia general y el otro para el resto del personal.

##### a. El cuestionario para la gerencia general:

El cuestionario para la gerencia general se elaboró con las siguientes características:

- Cuenta con un total de 10 preguntas cerradas. Todas ellas fueron diseñadas como preguntas dicotómicas, clasificadas en tres grupos:
  - De alternativa simple: el entrevistado puede elegir una única opción, “si” o “no”. Ésta técnica se utilizó en 8 de las preguntas.
  - Dicotómicas de alternativa múltiple: Se presenta una pregunta en la que el entrevistado elige “si” o “no” de 6 opciones que se le presentan.

- De elección simple: Al entrevistado se le presentan ocho alternativas para que elija solamente una de ellas.

El objetivo de éste cuestionario fue determinar el nivel de comunicación formal que la gerencia cree necesitar y hasta qué punto estaría anuente a desarrollar los documentos formales de dirección y comunicación que la gestión de recursos humanos y el proceso de análisis de muestras necesitan.

**b. El cuestionario para todo el personal:**

El cuestionario para todo el personal que le reporta directa o indirectamente al gerente general se elaboró con las siguientes características:

- Cuenta con 13 preguntas clasificadas de la siguiente manera:
  - De alternativa simple: el entrevistado puede elegir una única opción, “si” o “no”. Ésta técnica se utilizó en 11 de las preguntas.
  - Dicotómicas de alternativa múltiple: Se presenta una pregunta en la que el entrevistado elige “si” o “no” de 6 opciones que se le presentan.
  - Dicotómicas de alternativa múltiple: Se presenta una pregunta en la que el entrevistado elige “si” o “no” de 2 opciones que se le presentan.
  - Preguntas abiertas condicionadas: Dos de las preguntas fueron diseñadas como abiertas, ambas esclavas de la pregunta No. 7. Dependiendo de la respuesta que se de en la pregunta dicotómica No. 7, se podrá optar por responder la No. 8 si su respuesta anterior fue Si. En caso contrario responderá a la pregunta No.9:

Estas preguntas fueron diseñadas con la finalidad de saber hasta qué punto los objetivos personales, los de cada puesto y los de la gerencia están alineados. Así mismo se pretendió evaluar qué tan importante cree el personal que son los manuales para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

### 2.3. Procedimiento

Para el desarrollo de este punto de tesis se han considerado las siguientes etapas:



- a) **Identificación del tema a investigar**
- b) **Elaboración de diagnóstico**
- c) **Análisis FODA**
- d) **Presentación del Marco Teórico**
- e) **Planteamiento del problema**
- f) **Determinación de la pregunta sobre el problema**
- g) **Formulación de objetivos generales y específicos.**
- h) **Determinación de metodología**
- i) **Identificación de sujetos de estudio**
- j) **Preparación de los instrumentos de investigación**
- k) **Entrevistas personales y encuestas elaboradas al gerente general y al personal.**
- l) **Tabulación de la información.**
- m) **Análisis de resultados de la investigación**
- n) **Conclusiones de resultados de investigación.**
- o) **Preparación de propuesta con base en el resultado de investigación.**

Durante la entrevista se logró definir también la relación entre cada puesto y cómo se interrelacionan. Con base a esa información se elaboró el organigrama funcional de CERICAP que se presenta en inciso de propuesta de tesis en la página 64.

### **3. Resultados**

A través de los instrumentos de investigación realizados al personal de CERICAP se obtuvieron los siguientes resultados:

El gerente general comprende la importancia de documentar los procesos y procedimientos, así como crear los manuales administrativos y de recursos humanos, sin embargo, está inmerso en el día a día que no le ha dedicado tiempo a este proceso. Adicionalmente, está en proceso de expansión, crecimiento y considerando trasladarse a otra ubicación, más cerca del lugar donde está la mayoría de las clínicas médicas. Todo eso ha hecho que la decisión de crear los manuales administrativos y de recursos humanos sea pospuesta indefinidamente.

Todo el personal muestra estar satisfecho con el trabajo que realiza, aunque no tienen claro lo que la gerencia espera de cada uno. No cuentan con reuniones periódicas para información y seguimiento, lo que ha creado cierta distancia entre el gerente y el personal. En todos los casos consideran que la existencia de manuales administrativos y de recursos humanos serían de mucha utilidad en sus labores, y les gustaría recibir incentivos adicionales a los de ley, principalmente bonificaciones incentivo o que se cree algún programa de bonificación por resultados.

Se hizo evidente a través del estudio que la carga tan alta de tareas administrativas y resolución de problemas recae en el gerente general porque el personal no tiene claro las relaciones de dependencia entre cada puesto, y para cada uno el gerente es su jefe directo. La falta de empoderamiento es el resultado de la falta de atención a los temas importantes que no se abordan porque los urgentes son cada día más.

### **4. Análisis de resultados**

Con base en los resultados obtenidos se puede observar que todo el personal estaría dispuesto a colaborar en la elaboración de descripciones de puesto, desarrollo de manuales administrativos y los manuales de procesos y procedimientos específicos para su área. Sin embargo, una de las necesidades más inmediatas que se pudieron identificar es que la empresa no cuenta con los documentos requeridos por ley, lo que lo pone en una situación de suma vulnerabilidad ante el

ministerio de trabajo, además de que lo expone a tener que pagar multas por incumplimiento de lo estipulado por el ministerio de trabajo.

Es de resaltar que tanto en las entrevistas como en el cuestionario, el personal y el gerente general indican tener un buen equilibrio entre su trabajo y la vida personal, y aunque no han logrado integrarse en un equipo de trabajo, han logrado mantener las relaciones en un plano muy profesional y cordial, sin rivalidades notorias y con un criterio de responsabilidad dada la falta de supervisión y seguimiento por parte de los responsables de área.

En términos de la organización se detectaron además las siguientes necesidades:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas en varios departamentos claramente definidos
- Crear descripciones de puestos para definir las obligaciones operativas de cada uno dentro del proceso operativo general.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Como es costumbre en las empresas administradas por una sola persona, se percibe el temor de perder control en su operación si delegan ciertas funciones, y esto es cierto en la medida en la que no se definan mecanismos de control y seguimiento. Entrelazar las funciones fundamentales de la administración para lograr un mejor desempeño es un reto importante que se le presenta a CERICAP. Hasta ahora no se ha ejecutado la administración en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva el orden de las funciones podrá en un período razonable de tiempo, iniciar el proceso de cambio hacia una administración más eficiente y efectiva en la que el gerente podrá encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

El establecimiento de objetivos tanto individuales como organizacionales ha sido una deficiencia marcada en la organización. Normalmente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y

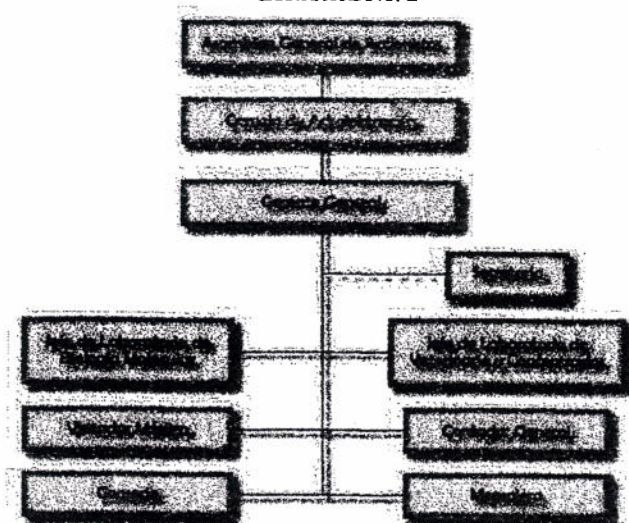
está en diferentes etapas en cada uno y aunque eso no implica que no sepa lo que está haciendo, está logrando el equilibrio de la organización a un precio personal muy alto, con un desgaste que puede incluso poner en riesgo su salud. Hasta ahora coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual.

La falta de planeación no le ha permitido tampoco la ejecución efectiva que requiere que se hayan asignado actividades a su personal o en todo caso, por contar con personal altamente calificado ellos serían capaces de planificar su propio trabajo, sin embargo esto no deberían organizarlo de manera individual sin coordinar con los demás ya que no puede ejercerse en el control en una actividad que no está coordinada.

Dada la informalidad con la que se ha gestionado CERICAP no se encontró una estructura administrativa formal plasmada en un organigrama funcional. A partir de la observación y de las encuestas se pudo identificar la forma en la que los colaboradores se ubican dentro del esquema de la empresa. Dicho esquema se presenta a continuación:

Organigrama Funcional de acuerdo con la operación actual  
Centro de Referencia e Investigación para Centro América y Panamá (CERICAP)

Ilustración No. 2



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la necesidad de organizar, ejecutar y controlar adecuadamente son elementos clave que CERICAP aun no ha desarrollado y que no le permiten planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental que el gerente general no delega afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo como lo han llevado hasta ahora.

## 5. CONCLUSIONES

- La elaboración del diagnóstico administrativo permitió conocer la situación real del funcionamiento de CERICAP, en cuanto a su planeación, organización, integración, dirección y control.
- La falta de un manual de descripciones de puestos no permite a la gerencia general tener un control total de las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo.
- CERICAP no cuenta con un reglamento interior de trabajo que permita conocer a sus empleados cuáles son sus deberes y responsabilidades.
- CERICAP no cuenta con información documental o procesos escritos que apoyen el proceso administrativo.
- CERICAP no ha desarrollado un proceso de planeación en términos operativos, económicos y administrativos que permitan tener un mejor control de toda la gestión administrativa.
- La gerencia general no ha logrado organizar el trabajo entre los miembros del grupo para establecer y reconocer las relaciones necesarias entre ellos.
- Existe una marcada centralización de procesos administrativos críticos en la figura de la Gerencia General que lo mantiene inmerso en lo urgente más no en lo importante y que no le permite delinear planes de acción.
- CERICAP no cuenta con manuales de procesos y procedimientos para el aseguramiento de la calidad y el cumplimiento de metas.
- Falta de un sistema formal de supervisión, control y evaluación del desempeño que propicie la mejora continua y la maximización de la capacidad instalada.
- CERICAP no ha elaborado un organigrama funcional que ayude a que el personal conozca las relaciones de dependencia que inciden directamente en la forma en la que la empresa se comunica y da seguimiento a las tareas cotidianas.
- No existe un sistema formal o informal para la medición de resultados.

## **6. RECOMENDACIONES**

1. Desarrollar un plan estratégico de CERICAP.
2. Elaborar el manual de descripción de puestos para cada uno de los existentes en CERICAP.
3. Elaborar el reglamento interior de trabajo para que sea autorizado por el ministerio de trabajo y evitar cualquier tipo de sanción de este último.
4. Elaborar un organigrama funcional que ilustre con claridad las relaciones funcionales que debe tener el personal con el gerente general.
5. Elaborar manuales de procesos y procedimientos para el aseguramiento de la calidad y el cumplimiento de metas.
6. Elaborar un plan de incentivos económicos y no económicos que motiven un mejor desempeño del personal.
7. Desarrollar un plan de entrenamiento continuo para mantener al personal actualizado en temas de tecnología y salud.
8. Establecer un sistema formal de evaluación del desempeño que permita identificar las áreas de mejora de manera objetiva, dentro de un esquema claro para los sujetos de evaluación.
9. Realizar un proceso paulatino de delegación de actividades del Gerente General hacia su personal de manera que pueda concentrarse en las tareas más estratégicas del negocio.
10. Implementar un sistema de retroalimentación permanente a través reuniones periódicas con el personal para mejorar y mantener una comunicación eficaz y eficiente.
11. Implementar un sistema de control al inventario de plasmas y de reactivos.

## **7. Bibliografía**

1. Burnett, David. (1998). *Acreditación del laboratorio clínico*. Barcelona: Editorial Reverte S.A.
2. **Código de Trabajo de la República de Guatemala**  
Versión suministrada Servicio de Información sobre el Derecho Social de la OIT por El Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala suministró al esta versión consolidada y actualizada, del Código de Trabajo, septiembre de 1995. La Serie Legislativa, con la signatura 1961-Gua. 1, y Documentos de Derecho Social 1993/2, 1992-GTM 1  
Recuperado 29.03.09 <http://www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/oeur/arch/gua/ct.pdf>
3. Chiavenato, Adalberto (2000), *Administración: Proceso Administrativo*, España: Editorial McGraw-hill, 3ª Edición.
4. Hernandez Sampieri, Roberto, (2006, 4ª edición), *Metodología de la Investigación* McGraw-Hill
5. Herrera, Haroldo (Feb 2007). *El Diagnóstico Administrativo. Mejores Prácticas*. Recuperado 29.03.09 <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>
6. Koontz, H.y Weihrich, H (2004) *Administración, una perspectiva global* México: Ediditorial Mc Graw Hill
7. Reyes Ponce, Agustín. (2008) *Administración Moderna*. Editorial Limusa S.A. de C.V.
8. Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela, Jones, *Administración* (2008). Editorial Pearson, 2da. Edición, URL
9. Universidad Panamericana. (2006). Instituto de Investigaciones Sociales. *Manual de estilos de trabajos académicos*.
10. Universidad Panamericana. (2008). Facultad de Ciencias Económicas. *Procedimiento para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida PED*.
11. Vázquez, A. Pérez y I. Arjona. (1998) *Calidad extranalítica*. Rev Diagn Biol Pag 247 : 267-274.
12. El Prisma. Portal para investigadores y profesionales.



Recuperado 10.04.09

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/)

**13. GEOSALUD**

<http://www.geosalud.com/saludcentroamerica/guatemala.htm>

**14. Informe sobre desarrollo Humano (2007-2008). Dirección General de Economía, Estadística e Innovación Tecnológica. Consejería de Economía y Hacienda. Comunidad de Madrid.**

Recuperado 25.03.09 <http://www.madrid.org/iestadis/fijas/otros/indecoaidhonu.htm>

**15. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

República de Guatemala

Recuperado 18.04.09 <http://portal.mspas.gob.gt/politicas.html>

**16. Méndez, Julio César. Curso de Administración.**

Recuperado: 06.05.09

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/admcals.htm>

**17. Roche Diagnostics**

Recuperado 18.04.09 <http://www.rochediagnostics.es>

**18. SEGEPLAN (Transición Política 2007/2008). Metas del Milenio. Políticas Económicas. Gobierno de Guatemala.**

Recuperado 18.04.09

[http://www.segeplan.gob.gt/transicion/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=14&Itemid=33](http://www.segeplan.gob.gt/transicion/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=14&Itemid=33)

**19. University of Virginia Health System**

Recuperado 18.04.09 <http://www.healthsystem.virginia.edu/>

**20. Wikiversidad. Departamento de Biología-Microbiología.**

Recuperado: 04.04.09 <http://es.wikiversity.org/wiki/Microbiologia>

## **Anexos**

Anexo 1  
Cuestionario para la Gerencia General

## Cuestionario para la Gerencia General

A continuación le presento un cuestionario elaborado para identificar las áreas de mejora administrativa en la gestión de recursos humanos de CERICAR. Estas preguntas son parte del Diagnóstico Administrativo que se está realizando para integrarlo al trabajo de tesis "Diagnóstico Administrativo de CERICAR, Laboratorio Químico Biológico Especializado en Pruebas Moleculares", y no constituyen base para ningún otro objetivo que el de recopilar información para mejorar el respaldo documental en cada departamento.

Instrucciones: Por favor marque la casilla que corresponda a la respuesta que se ajusta a la que usted sabe y conoce.

1. ¿Considera que su personal comparte su misma visión de la empresa? SI  NO
2. ¿Tiene claramente definidos los resultados que espera de cada puesto de trabajo? SI  NO
3. ¿Ha desarrollado documentos formales para la administración de la empresa como:
- |                             |                             |                                       |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Manuales de Procesos y Procedimientos |
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Misión, Visión y Objetivos            |
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Reglamento Interior de trabajo        |
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Manual de Recursos Humanos            |
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Manual de Inducción                   |
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Descripciones de puesto               |
4. Para las casillas que marcó NO, ¿estaría dispuesto a contratar a alguien para que los desarrolle? SI  NO
5. ¿Qué áreas prefiere delegar a su personal? Elija por favor una del listado. SI  NO
- |                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Planeación                         |
| <input type="checkbox"/> | Organización                       |
| <input type="checkbox"/> | Dirección                          |
| <input type="checkbox"/> | Administración de Recursos Humanos |
| <input type="checkbox"/> | Compras y Contrataciones           |
| <input type="checkbox"/> | Evaluación de desempeño            |
| <input type="checkbox"/> | Procesos y Procedimientos Técnicos |
| <input type="checkbox"/> | Mercedes y Ventas                  |
6. ¿Tiene un proceso formal para la contratación de personal? SI  NO
7. ¿Tiene indicadores específicos para medir el desempeño de cada puesto? SI  NO
8. ¿Cuenta con un Plan de Incentivos adicionales a los requeridos por ley? SI  NO
9. ¿Tiene reuniones periódicas con su personal para dar seguimiento a sus actividades? SI  NO
10. ¿Considera que tiene un buen balance entre su vida personal y laboral? SI  NO

Gracias!  
Rafael Sánchez

## Anexo 2

### Cuestionario para el personal

# Cuestionario para el personal

A continuación le presenta un cuestionario elaborado para identificar las áreas de mejora administrativa en la gestión de recursos humanos de CERICAP. Estas preguntas son parte del Diagnóstico Administrativo que se está realizando para integrarlo al trabajo de tesis "Diagnóstico Administrativo de CERICAP, Laboratorio Químico Biológica Especializado en Pruebas Moleculares", y no constituyen base para ningún otro objetivo que el de recopilar información para mejorar el respaldo documental en cada departamento.

**Instrucciones:** Por favor marque la casilla que corresponda a la respuesta que se ajusta a lo que usted sabe y conoce.

1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa? SI  NO
2. Si su respuesta a la pregunta 1 fue SI, ¿se siente identificado con ellas? SI  NO
3. ¿Tiene claramente definidos los resultados que la gerencia espera de su trabajo? SI  NO
4. ¿Sabe usted si existen documentos formales para la administración de la empresa como:
- SI  NO  Manuales de Procesos y Procedimientos
  - SI  NO  Misión, Visión y Objetivos
  - SI  NO  Reglamento Interior de trabajo
  - SI  NO  Manual de Recursos Humanos
  - SI  NO  Manual de Inducción
  - SI  NO  Descripciones de puesto
5. Cree que los documentos descritos en la pregunta anterior son: a. Importantes SI  NO   
b. Necesarios
6. ¿Cree que su jefe inmediato le tiene la confianza para delegar actividades críticas en usted? SI  NO
7. ¿Cuenta la empresa con un Plan de Incentivos adicionales a los requeridos por ley? SI  NO
8. Si su respuesta a la pregunta 7 es SI, ¿cuáles son éstos?  
\_\_\_\_\_
9. Si su respuesta a la pregunta 7 es NO, ¿qué incentivos le gustaría recibir?  
\_\_\_\_\_
10. ¿Conoce los indicadores con los que se evalúa su desempeño? SI  NO
11. Cuando usted fue contratado, ¿pasó por un proceso formal de evaluación? SI  NO
12. ¿Tiene reuniones periódicas con su jefe para dar seguimiento a sus actividades? SI  NO
13. ¿Considera que tiene un buen balance entre su vida personal y laboral? SI  NO

Gracias!  
Rafael Sánchez

## **GUIA DE ENTREVISTA AL PERSONAL**

### **CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN**

1. ¿Sé lo que se espera de mi en el trabajo?
2. ¿Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo?
3. ¿Me ofrece mi trabajo la oportunidad de hacer todos los días lo que mejor sé hacer?
4. ¿He recibido durante los últimos siete días reconocimientos o elogios por un trabajo bien hecho?
5. ¿Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona?
6. ¿Hay alguien en mi trabajo que me estimula a progresar?
7. ¿Parece que en el trabajo mis opiniones cuentan?
8. ¿Considero que la misión/propósito de mi compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Están mis compañeros comprometidos con un trabajo de calidad?
10. ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?
11. ¿He hablado con alguien durante los últimos seis meses acerca de mi progreso?
12. ¿He tenido oportunidades de aprender y crecer en mi trabajo?

## GUIA DE OBSERVACIÓN

### Instalaciones:

¿Son seguras las instalaciones?	SI	NO
¿Es adecuada la iluminación?	SI	NO
¿Cuenta el personal con un área específica para comer?	SI	NO
¿Los baños son suficientes para la cantidad de personas que trabajan en CERICAP?	SI	NO
¿Los pisos y las paredes permiten lavarlas para mantener un área higiénica?	SI	NO

### Mobiliario y Equipo

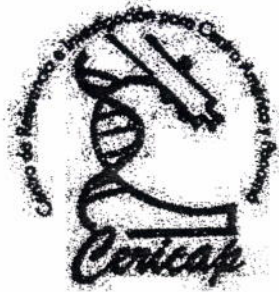
¿Cuenta el personal con el equipo necesario para realizar su trabajo?	SI	NO
¿Cuenta el personal con el mobiliario necesario para realizar su trabajo?	SI	NO
¿La ubicación del mobiliario hace fluido el movimiento del personal para el desarrollo de sus actividades?	SI	NO

### Comunicación

¿Se percibe una relación armoniosa entre el personal?	SI	NO
¿Desarrollan sus actividades de forma individual, sin interactuar entre ellos?	SI	NO
¿El personal comparte durante la refacción y el almuerzo?	SI	NO
¿Se siente un ambiente cargado al entrar a las oficinas y al laboratorio?	SI	NO

## **Propuestas**

- **Organización funcional**
- **Reglamento interior de trabajo**



## **Organización Funcional**



## **I. Introducción**

Derivado de la información obtenida a través de los instrumentos y técnicas utilizados, se hace necesario adecuar la estructura organizacional encontrada en CERICAP, ya que por las nuevas tendencias de administración, toda organización debe estar basada en identidad y de valores. Además que para implementar controles, obligaciones y responsabilidades de todos los integrantes de la empresa se hace necesario que las normas, procesos y procedimientos internos, tengan bases sólidas para que CERICAP sea efectiva y funcional, capaz de evolucionar y adaptarse a los cambios con una visión clara del futuro al que aspira, sin discriminación por religión, género o ideología, con un profundo respeto por la diversidad cultural y étnica de sus colaboradores y clientes.

Para que CERICAP pueda lograr sus objetivos debe sustentar su estructura en la calidad personal e intelectual de sus colaboradores para que, a través de la gestión humana y equipo de última tecnología con que cuenta, pongan sus habilidades y talentos al servicio del sector salud en los países en los que tiene cobertura. Integrando un equipo de trabajo comprometido con la visión, misión y objetivos de la organización, que con iniciativa, creatividad, honestidad, responsabilidad y precisión llevarán a CERICAP a ser la organización líder en su rama.

## **II. Objetivos**

### **a. Objetivo General**

- Establecer las bases organizacionales para que el recurso humano en todos los niveles, conozca la descripción de su puesto, las atribuciones, las obligaciones y responsabilidad, así como los aspectos relacionados con su gestión.

### **b. Objetivos Específicos**

- Fortalecer la capacidad de gestión del personal mediante la información clara de cómo

deben conducirse en cada uno de los casos.

- Optimizar y establecer sistemas de información gerencial para la toma efectiva y oportuna de decisiones.
- Establecer los lineamientos generales para atraer, seleccionar, motivar y retener el recurso humano idóneo que tenga las competencias necesarias para realizar de manera eficiente las actividades y labores asignadas.
- Definir con claridad y sencillez, las atribuciones de cada puesto de trabajo, así como las obligaciones y responsabilidades que tiene cada puesto en particular.

### **III. Justificación**

La diversidad de criterios, conocimientos y experiencias de cada colaborador dan vida y enriquecen la cultura organizacional de CERICAP y es por ello que se presenta la descripción de cada uno de los puestos que la integran, así como el reglamento interior de trabajo correspondiente, este último para que sea registrado ante el ministerio de trabajo, para que existan un documento oficial que permita a que el personal cuente con una referencia y que conozcan cuáles son sus deberes y obligaciones, además de orientar las atribuciones que cada uno de ellos realiza, sin que éstas se conviertan en limitante de su creatividad, ni que sean motivo de desmotivación.

CERICAP al contar con este manual de descripción de puestos y con el reglamento interior de trabajo, tendrá la claridad necesaria para poder tomar decisiones acertadas y oportunas que hará más ágil y eficiente el servicio al cliente interno y externo.

Así también los a niveles ejecutivos y operativos podrán conocer claramente los lineamientos sobre los que será evaluado su desempeño.

Es así como a continuación se presenta la descripción de cada uno de los puestos existentes en CERICAP, también se presenta un reglamento interior de trabajo, que fue elaborado siguiendo a cabalidad las leyes y reglamentos establecidos por el Gobierno de Guatemala, a través del ministerio de trabajo. Este documento permitirá al personal conocer las condiciones, responsabilidades, derechos y obligaciones sobre las cuales debe desarrollarse, y será

responsabilidad de los Accionistas, a través del Gerente General velar porque esta normativa sea conocida, comunicada y cumplida adecuadamente por todo el personal a su cargo.

### **Misión:**

Ser la mejor solución para entidades públicas y privadas de la salud humana y animal que requieran servicios de análisis microbiológico.

### **Visión:**

Ser el laboratorio químico biológico de mayor prestigio en Centroamérica.

### **Valores:**

#### **Dignidad:**

Toda persona, independientemente de su condición económica y social, será tratada con la dignidad que todo ser humano merece por el simple hecho de serlo.

#### **Respeto:**

Al derecho que cada persona tiene a determinar su identidad. A elegir una forma de vida que lo haga feliz y a no sufrir de crítica u hostigamiento por su manera de pensar.

#### **Tolerancia:**

Para alcanzar la paz y la vida social armoniosa es necesaria la tolerancia a las diferencias que nos enriquecen como sociedad y a no permitir ser criticados por cuestión de raza, religión, género, condición social, etnia o grupo cultural al que se pertenezca.

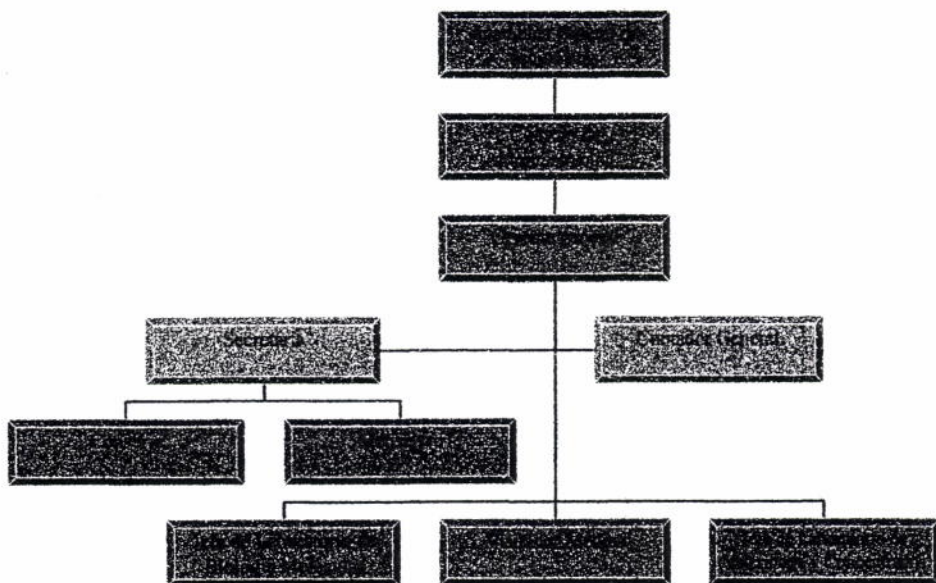
#### **Integridad:**

Todo esfuerzo que realice CERICAP y cada uno de sus colaboradores se hará con rectitud, transparencia y sentido de solidaridad, sin olvidar los valores esenciales que rigen nuestra conducta.

**Compromiso:**

Es el compromiso de cada uno de los que integran CERICAP, utilizar los recursos a nuestro alcance de manera eficiente y ponerlos al servicio de quienes confían en que recibirán un servicio de óptima calidad con la máxima confiabilidad y prontitud.

Ilustración No. 3  
Organigrama Funcional Propuesto  
Centro de Referencia e Investigación para Centro América y Panamá (CERICAP)



Fuente: elaboración propia


## **Manual de descripción de puestos**

Para que la empresa CERICAP logre sus objetivos y que sus colaboradores puedan tomar decisiones con libertad, confianza y responsabilidad, es necesario crear el marco de referencia que les permita conocer los alcances de su gestión y las herramientas con las que cuentan, que más que limitar su creatividad y autonomía, promueva la toma oportuna y eficiente de decisiones de acuerdo con su posición dentro de la organización.

Este manual de descripciones de puestos tiene como objetivo primordial estandarizar los requerimientos mínimos para cada puesto, su marco de acción, objetivo específico de cada puesto y definir las relaciones de dependencia y responsabilidad vertical y horizontal.

Los puestos definidos en este documento incluyen:

- Gerente General
- Jefe de Laboratorio de Biología Molecular
- Jefe de Laboratorio de Veterinaria y Concentrados
- Visitador Médico
- Contador General
- Secretaria
- Mensajero
- Conserje

	<b>Manual de Descripción de Puestos</b>	Código: 1 Fecha: 31/07/2009 Página 1 de 1
<b>GENERALIDADES</b>	<b>Título del Cargo:</b> Gerente General <b>Jefe Inmediato Superior:</b> Asamblea General de Accionistas	
<b>MISIÓN</b>	Es el responsable de la administración, dirección, control, elaboración y supervisión de que todo el personal cumpla con la Visión y Misión de CERICAP para alcanzar las metas y objetivos establecidos para el crecimiento de la empresa.	
<b>CONTRIBUCIÓN ESPERADA</b>	Alcanzar las metas y objetivos establecidos para el crecimiento de CERICAP, desarrollando e impulsando programas de trabajo con el personal a su cargo para hacer más fácil el logro de los mismos.	
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	Responsable de ejecutar los aspectos administrativos de CERICAP y de dar seguimiento a todo el personal. Es además quien debe presentar informes al Consejo de Administración y a la Asamblea General de Accionistas con la periodicidad que se determina en los estatutos de la Sociedad.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	Administración, dirección y supervisión del personal que ocupa los puestos de jefe de laboratorio de biología molecular, jefe de laboratorio de veterinaria y concentrados, visitador médico, secretaria, contador general, conserje y mensajero.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	Este puesto reporta directamente a la Asamblea General de Accionistas y le reportan los puestos de Secretaria, Jefe de Laboratorio Humano, Jefe de Laboratorio Veterinario, Visitador Médico, Contador General.	
<b>AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD</b>	Es el responsable de presentar informes a la Asamblea General de Accionistas sobre la situación financiera y administrativa de la empresa, así como velar porque exista un clima laboral dentro del marco legal y agradable a todos los trabajadores.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	Profesión Experiencia Edad Género	Administrador de Empresas o Licenciado en Química Biológica. Cinco años como mínimo en puestos similares en Laboratorios Químicos Biológicos Mayor de 30 años Masculino o femenino
<b>COMPETENCIAS</b>	Conocimientos Habilidades Actitudes	De normas legales y procedimentales que regulan el funcionamiento de Laboratorios Químico Biológicos. Ser colaborador, buena calidad en el trabajo, poseer dinamismo, tener habilidad analítica. Orientado al cliente externo e interno, de Autocontrol, adaptabilidad al cambio. Autocontrol, adaptabilidad al cambio, ser emprendedor



## Manual de Descripción de Puestos

Código: 2

Fecha: 31/07/2009

Página 1 de 1

<b>GENERALIDADES</b>	<b>Título del Cargo:</b> Jefe de Laboratorio de Biología Molecular <b>Jefe Inmediato Superior:</b> Gerente General
<b>MISIÓN</b>	Es el responsable de la realización de todas las pruebas que se realicen a muestras humanas, cumple a cabalidad los procesos y procedimientos definidos para el efecto, mantiene la calidad de su trabajo, el uso adecuado de los recursos y cumple con los requerimientos de tiempo en procesamiento y entrega de informes.
<b>CONTRIBUCIÓN ESPERADA</b>	Alcanzar las metas y objetivos establecidos por la Gerencia General.
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	Procesamiento, análisis y dictamen de las muestras que envían los médicos y de los pacientes que lleguen a las instalaciones de CERICAP.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	Mantener la calidad, objetividad en el resultado de las muestras de hematología y de laboratorio que procese.
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	Este puesto reporta directamente a la Gerencia General y no tiene personal a su cargo.
<b>AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD</b>	Es el responsable de presentar informes mensuales a la gerencia general de la cantidad de resultados procesados, tanto de hematología como de laboratorio.
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	<b>Profesión</b> Profesional graduado como Químico Biólogo. <b>Experiencia</b> Tres años como mínimo en puestos similares. <b>Edad</b> Mayor de 30 años <b>Género</b> Masculino o femenino
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Conocimientos</b> De Leyes que regulan el funcionamiento de Laboratorios Químico <b>Habilidades</b> Pensamiento estratégico, Liderazgo, trabajar orientado a resultados, tener iniciativa, buena calidad en el trabajo, tener habilidad analítica. Orientado al cliente externo e interno, Autocontrol, adaptabilidad al cambio. <b>Actitudes</b> Buen colaborador, dinámico, servicial





## Manual de Descripción de Puestos

Código: 3  
Fecha: 31/07/2009  
Página 1 de 1

<b>GENERALIDADES</b>	Título del Cargo: Jefe Inmediato Superior:	Jefe de Laboratorio de Veterinaria y Concentrados Gerente General
<b>MISIÓN</b>	Es el responsable de la realización de todas las pruebas que se realicen a muestras de animales, especímenes biológicos y muestras de alimentos, cumple a cabalidad los procesos y procedimientos definidos para el efecto, cuidando la calidad de su trabajo, el uso adecuado de los recursos y cumpliendo con los requerimientos de tiempo en procesamiento y entrega de informes.	
<b>CONTRIBUCIÓN ESPERADA</b>	Alcanzar las metas y objetivos establecidos por la Gerencia General.	
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	Procesamiento, análisis y dictamen de las muestras que se reciban.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	Mantener la calidad, objetividad en el análisis de concentrados para animales, hematología y de laboratorio animal de las muestras que procese.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	Este puesto reporta directamente a la Gerencia General y no tiene personal a su cargo.	
<b>AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD</b>	Es el responsable de presentar informes mensuales a la gerencia general de la cantidad de resultados procesados, tanto de hematología como de laboratorio.	
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	Profesión	Profesional graduado como Químico Biólogo.
	Experiencia	Tres años como mínimo en puestos similares.
	Edad	Mayor de 25 años
	Género	Masculino o femenino
<b>COMPETENCIAS</b>	Conocimientos	De Leyes que regulan el funcionamiento de Laboratorios Químico
	Habilidades	Pensamiento estratégico, Liderazgo, trabajar orientado a resultados, tener iniciativa, Ser colaborador, buena calidad en el trabajo, poseer dinamismo, tener habilidad analítica, Orientado al cliente externo e interno, Autocontrol, adaptabilidad al cambio
	Edad	Mayor de 30 años
	Actitudes	Buen colaborador, dinámico, servicial





## Manual de Descripción de Puestos

Código: 4  
Fecha: 31/07/2009  
Página 1 de 1

### GENERALIDADES

Título del Cargo: Visitador Médico  
Jefe Inmediato Superior: Gerente General

### MISIÓN

Es el responsable de la promoción y venta de todos los productos y servicios de CERICAP, haciéndolo con la ética y la responsabilidad necesaria en esa posición.

### CONTRIBUCIÓN ESPERADA

Alcanzar las metas y objetivos establecidos por la Gerencia General.

### FUNCIONES GENERALES

Promover las ventas y el posicionamiento de CERICAP como laboratorio líder en pruebas moleculares, con todos los médicos y hospitales.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS

Alcanzar las metas mensuales de captar más laboratorios y médicos para que procesen sus muestras en CERICAP.

### RELACIONES DE TRABAJO

Este puesto reporta directamente a la Gerencia General y no tiene personal a su cargo.

### AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD

Es el responsable de presentar informes semanales a la Gerencia General.

### PERFIL DEL PUESTO:

Profesión: Profesional graduado en alguna de las especialidades de la facultad de ciencias médicas o veterinaria.  
Experiencia: Tres años como mínimo en puestos similares.  
Edad: Mayor de 25 años  
Género: Masculino o femenino

### COMPETENCIAS

Conocimientos: En ventas de servicios y productos que contribuyen con la salud humana, animal y otras.  
Habilidades: Pensamiento estratégico, liderazgo, trabajar orientado a resultados, tener iniciativa, tener habilidad analítica. Orientado al cliente externo e interno, Autocontrol, para cerrar la venta.  
Actitudes: Con iniciativa, colaborador, ser dinámico, autocontrol, adaptable al cambio



## Manual de Descripción de Puestos

Código: 5

Fecha: 31/07/2009

Página 1 de 1

<b>GENERALIDADES</b>	Título del Cargo: Contador General Jefe Inmediato Superior: Gerente General
<b>MISIÓN</b>	Proporciona toda la documentación que respalde la operación de CERICAP, persona encargada de la alimentar el sistema de cómputo, los libros contables y todos los documentos y procedimientos requeridos por ley. Prepara la información necesaria para cumplir las obligaciones fiscales de la empresa, llevando un control detallado de todas las operaciones contable-administrativas que le permitan a la Gerencia General tomar decisiones concretas y oportunas.
<b>CONTRIBUCIÓN ESPERADA</b>	Presentación mensual de Estados Financieros con su respectivo análisis y recomendaciones para la buena administración del los ingresos y gastos de CERICAP.
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	Mantener al día los registros contables y realizar todos los trámites de presentación de formularios requeridos por la Ley.
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	Actualización de libros contables debidamente autorizados por la SAT, actas, compras, inventarios, ventas y los registros auxiliares necesarios para mantener el control de ingresos y egresos.
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	Este puesto reporta directamente a la Gerencia General y no tiene personal a su cargo.
<b>AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD</b>	Es el responsable de presentar informes mensuales a la Gerencia General.
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	Profesión: Perito Contador o profesional graduado como Auditor Público. Experiencia: Tres años como mínimo en puestos similares. Edad: Mayor de 25 años Género: Masculino o femenino
<b>COMPETENCIAS</b>	Conocimientos: En leyes contables, tributarias y elaboración de Estados Financieros en Guatemala y conocimiento de las NICs. Habilidades: Pensamiento estratégico, trabajar orientado a resultados, buena calidad en el trabajo, tener habilidad analítica. Orientado al cliente externo e interno, Autocontrol, puntualidad. Actitudes: Tener iniciativa, ser colaborador, poseer dinamismo, autocontrol y adaptabilidad al cambio



## Manual de Descripción de Puestos

Código: 6  
Fecha: 31/07/2009  
Página 1 de 1

<b>GENERALIDADES</b>	Título del Cargo: Secretaria Jefe Inmediato Superior: Gerente General
<b>MISIÓN</b>	Es responsable de llevar el control y seguimiento a todas las actividades administrativas que le sean requeridas por la Gerencia General.
<b>CONTRIBUCIÓN ESPERADA</b>	Llevar registros de archivo físico y electrónico de expedientes de cada uno de los pacientes y pruebas que se realizan.
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	Mantener información actualizada de las pruebas realizadas y por realizar, mantener al día el trabajo secretarial.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	Atención personal y telefónica al Cliente Externo que solicita información sobre los servicios que CERICAP ofrece.
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	Este puesto reporta directamente a la Gerencia General y tiene a su cargo al mensajero y al conserje.
<b>AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD</b>	Es el responsable de mantener actualizado el archivo y armar los expedientes para de dar seguimiento a las muestras pendientes de ser interpretadas.
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	Profesión: Secretaria Comercial o Bilingüe. Experiencia: Dos años como mínimo en puestos similares. Edad: Mayor de 20 años Género: Femenino
<b>COMPETENCIAS</b>	Conocimientos: En técnicas de archivo de expedientes. Habilidades: Tomar y transcribir dictados, Pensamiento estratégico, trabajar orientado a resultados, tener iniciativa, Ser colaborador, buena calidad en el trabajo, poseer dinamismo, tener habilidad analítica. Orientado al cliente externo e interno, Autocontrol, adaptabilidad al cambio. Actitudes: Tener iniciativa, ser colaboradora, poseer dinamismo, autocontrol y adaptabilidad al cambio



## Manual de Descripción de Puestos

Código: 7

Fecha: 31/07/2009

Página 1 de 1

<b>GENERALIDADES</b>	Título del Cargo: Mensajero Jefe Inmediato Superior: Secretaria
<b>MISIÓN</b>	Es responsable de realizar las labores de mensajería que le sean requeridas por la Gerencia General a través de la Secretaria de Gerencia.
<b>CONTRIBUCIÓN ESPERADA</b>	Realizar de manera eficaz todas las actividades relacionadas con la mensajería de CERICAP
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	Llevar a cabo todo lo relacionado con la mensajería que resulte de las actividades que se realizan en CERICAP.
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	Realizar todas las actividades relacionadas con la mensajería.
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	Este puesto reporta directamente a la Secretaria y no tiene personal a su cargo.
<b>AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD</b>	Es el responsable de la entrega oportuna de correspondencia a los diferentes destinatarios que CERICAP deba enviar documentos.
<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	Profesión Título a nivel medio Experiencia Dos años como mínimo en puestos similares. Edad Mayor de 18 años Género Masculino
<b>COMPETENCIAS</b>	Conocimientos De todas las zonas de la Ciudad de Guatemala. Habilidades Buena calidad en el trabajo, Orientado al cliente externo e interno, para localizar direcciones Actitudes Con iniciativa, dinámico, autocontrol, adaptabilidad al cambio



## Manual de Descripción de Puestos

Código: 8  
Fecha: 31/07/2009  
Página 1 de 1

### GENERALIDADES

Título del Cargo: Conserje  
Jefe Inmediato Superior: Secretaria

### MISIÓN

Es responsable de hacer la limpieza y mantenimiento del local, apoyando las labores que realice todo el personal.

### CONTRIBUCIÓN ESPERADA

Realizar de manera eficaz todas las actividades relacionadas con la mensajería de CERICAP

### FUNCIONES GENERALES

Llevar a cabo todas las actividades para mantener una buena higiene y limpieza en todas las instalaciones de CERICAP

### FUNCIONES ESPECIFICAS

Realizar todas las actividades relacionadas con la higiene y limpieza en CERICAP.

### RELACIONES DE TRABAJO

Este puesto reporta directamente a la Secretaria y no tiene personal a su cargo.

### AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD

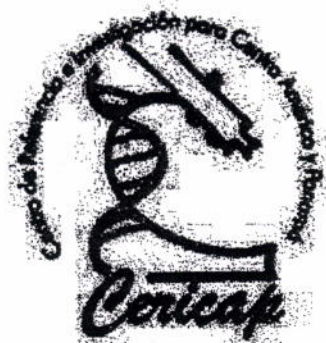
Es el responsable de mantener la higiene y limpieza en todas las instalaciones de CERICAP.

### PERFIL DEL PUESTO:

Profesión: Título a nivel medio  
Experiencia: Dos años como mínimo en puestos similares.  
Edad: Mayor de 18 años  
Género: Masculino o femenino

### COMPETENCIAS

Conocimientos: De técnicas y productos de limpieza  
Habilidades: Para el manejo de útiles y enseres de limpieza.  
Actitudes: Con iniciativa, dinámico, autocontrol, adaptabilidad al cambio



## **Reglamento interior de trabajo**

En observancia de las obligaciones patronales y laborales establecidas en el Código de Trabajo de la República de Guatemala, se elabora el siguiente Reglamento Interior de Trabajo, el cual contiene todas las disposiciones generales requeridas por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala.



## DISPOSICIONES GENERALES

### CAPITULO I

**Artículo 1.** El presente Reglamento Interior de Trabajo se formula de conformidad con lo establecido por el Título II, Capítulo IV, Artículos 57 a 60 del Código de Trabajo, con el objeto de regular las condiciones precisas y obligatorias que regirán la prestación de servicios y realizaciones concretas del trabajo de los trabajadores y trabajadoras de CERICAP

**Artículo 2.** Las disposiciones del presente Reglamento Interior de Trabajo, denominado también en lo sucesivo "Reglamento" o "este Reglamento", una vez aprobado por la Inspección General de Trabajo, son de cumplimiento obligatorio, tanto para los trabajadores y trabajadoras llamados en adelante también "el personal" o "los empleados y empleadas" como para CERICAP nombrada en los sucesivos también como "patrono" o el empleador".

**Artículo 3.** El presente Reglamento de conformidad con la ley de la materia será fijado en dos sitios de los más visibles del lugar, centro de trabajo o lugares o centros de trabajo de que conste CERICAP, para que sea fácilmente conocido por las personas a quienes se refiere y obliga o se imprimirá en un folleto que se suministrará a todos los trabajadores o trabajadoras de CERICAP.

**Artículo 4.** En el presente Reglamento, se estipulan las normas a que se sujetan las prestaciones y ejecución de los servicios por los trabajadores y trabajadoras en CERICAP y de sus centros de trabajo. Sus disposiciones son de cumplimiento obligatorio y las infracciones que se causen darán lugar a la aplicación de la sanción

respectiva recogida en la normativa disciplinaria de este Reglamento.

**Artículo 5.** CERICAP, dirección, administración y fijación de políticas técnicas, materiales, de personal y sistemas son facultades exclusivas de la Gerencia General de CERICAP, quienes las ejercerán sin más limitaciones que las que determinan el Código de Trabajo, Leyes Laborales, Reglamentos y Disposiciones Legales aplicables e inherentes a su actividad.

**Artículo 6.** Son nulas "ipso jure" y no obligan a los trabajadores y las trabajadoras cualquier disposición contenida en el presente Reglamento Interior de Trabajo que sea contraria a la costumbre imperante en CERICAP y disminuya derechos previamente adquiridos por ellos o ellas y/o que las leyes laborales les confieran.

**Artículo 7.** En este Reglamento se estipula el mínimo de prestaciones otorgadas por el empleador a los trabajadores y trabajadoras, sin perjuicio de una superación posterior de las mismas, bien por voluntad de éste o por disposición legal.

**Artículo 8.** El principio de rendimiento es exigible, en consecuencia todo trabajador y trabajadora debe dar en la actividad que ha aceptado desempeñar, el rendimiento propio y adecuado de su categoría o especialización profesional.

### CAPITULO II

#### CONDICIONES DE INGRESO

**Artículo 9.** La relación laboral entre trabajadores y trabajadoras y empleador, se formalizará a través de la CELEBRACIÓN

**DE UN CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, de conformidad con las leyes laborales respectivas y una vez el trabajador haya llenado los requisitos establecidos en el Manual de Recursos Humanos de CERICAP y en este Reglamento. Los dos primeros meses de trabajo, para los contratos por tiempo indefinido, se reputan de prueba conforme a la Ley, por lo que durante dicho período la terminación de la relación laboral se produce sin responsabilidad de las partes.

**Artículo 10.** Toda persona al ingresar a trabajar a CERICAP, deberá cumplir con los **REQUISITOS SIGUIENTES:**

- a) Haberse sometido y aprobado el proceso de Selección establecido por CERICAP.
- b) Presentar la siguiente papelería
  - Currículum Vitae
  - Fotografías tamaño cédula (recientes)
  - 2 cartas de recomendación laborales, si no ha trabajado deben ser personales
  - Fotocopia de Título o Diploma
  - Tarjeta de Pulmones
  - Antecedentes penales y policíacos en original
  - Fotocopia carné IRTRA (si el trabajador o trabajadora lo posee)
  - Fotocopia tarjeta de afiliación al IGSS (si el trabajador o trabajadora lo posee)
  - Proporcionar cualquier otro documento y/o datos que le sean solicitados para comprobar sus estudios y/o cursos, los que se contempla en la solicitud de empleo y/o cualquier otro documento

pertinente que indique CERICAP

- c) Todo expediente de candidatos o candidatas propuestos a ocupar puestos dentro de CERICAP, debe ser remitido a la Coordinación de Recursos Humanos a efecto que dicha Coordinación pueda evaluar las cualidades y calidades técnicas y personales de los mismos; a través del proceso de selección.
- d) No podrá contratarse **PERSONAL QUE HAYA LABORADO CON ANTERIORIDAD** en CERICAP, salvo en casos en que el desempeño del ex trabajador o ex trabajadora haya sido excepcional, por lo que deberán ser estudiados por la Coordinación de Recursos Humanos y autorizados por Gerencia General.
- e) Se prohíbe la **CONTRATACIÓN DE FAMILIARES DE LOS TRABAJADORES O TRABAJADORAS** en cualquier grado de consanguinidad o de afinidad, en contratos por tiempo indefinido.
- f) Todo aspirante a una plaza en CERICAP debe, si ésta lo exigiera, someterse a **EXAMENES MEDICOS** y aprobarlos satisfactoriamente con los profesionales que señale CERICAP o el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- g) Las personas **MENORES DE EDAD**, deberán presentar la autorización para laborar, emitida por parte de la Inspección General de Trabajo, sin son menores de 14 años.



- h) Los trabajadores y las trabajadoras que ingresen a laborar a CERICAP, se someterán automáticamente a las **NORMAS DEL PRESENTE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO** y a las consecuencias derivadas de su incumplimiento.
- i) No podrá iniciar su relación de trabajo con CERICAP ninguna persona, si previamente no ha firmado el respectivo **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**. Lo anterior es responsabilidad de la Coordinación de Recursos Humanos y del Jefe/a Inmediato/a.

**Artículo 11.** Los **TRABAJADORES CONTRATADOS A PLAZO FIJO O PARA OBRA DETERMINADA** terminarán su relación laboral con CERICAP al vencimiento del plazo estipulado o conclusión de la obra para la que fueron contratados o contratadas, sin responsabilidad para las partes.

**Artículo 12.** Si el trabajador o trabajadora a contratarse es de **NACIONALIDAD EXTRANJERA**, CERICAP previamente obtendrá la correspondiente autorización del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, requisito imprescindible e indispensable para el inicio de la relación de trabajo.

**Artículo 13.** Cumplidos los requisitos anteriores y convenidas las condiciones en que deberá prestarse el servicio o trabajo, se formulará el correspondiente **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO** en original y dos copias que se someterán a registro por la **DIRECCION GENERAL DE TRABAJO** dentro de los quince días posteriores a la suscripción, en donde una vez aprobado, quedará el triplicado como constancia, se entregará el duplicado al

trabajador o trabajadora y el original quedará en poder de CERICAP.

### **CAPITULO III**

#### **CATEGORÍAS DE TRABAJO, TIPOS DE SALARIO Y FORMA DE PAGO**

**Artículo 14.** Las categorías de trabajo del personal que presta sus servicios en CERICAP así como el tipo de salarios pactados y forma de pago que a cada uno de ellos correspondan, se determinan a continuación:

<b>PUESTOS ACTUALES DE CERICAP POR CATEGORIA</b>	<b>TIPO DE SALARIO</b>
Gerencia General	Quincenal
Secretaría de Gerencia	Quincenal
Jefe de Laboratorio de Biología Molecular	Quincenal
Jefe de Laboratorio de Veterinaria y Concentrados	Quincenal
Visitador Médico	Quincenal
Contador General	Quincenal
Conserje	Quincenal
Mensajero	Quincenal

Las **CATEGORIAS** antes enumeradas no constituyen "numerus clausus" es decir, son meramente enunciativas y no limitativas y así mismo no supone necesariamente la inclusión de todas las categorías de trabajo existentes, ni la obligación de CERICAP de tener limitadas y provistas todas las categorías enumeradas. En consecuencia, dicha clasificación no impedirá a CERICAP crear o suprimir alguna o algunas categorías

de trabajo, si las necesidades de la misma así lo requieren.

Artículo 15. La Organización en la época de mayor volumen de trabajo movimiento, por emergencias, necesidad urgente de servir pedidos, podrá contratar trabajadores o trabajadoras temporales y/o tiempo parcial. Dichos trabajadores o trabajadoras tendrán la condición de eventuales, retribuyéndoseles en proporción al tiempo de trabajo que realicen.

#### CAPITULO IV JORNADA DE TRABAJO

Artículo 16. El HORARIO al que estarán sujetos los trabajadores y trabajadoras de CERICAP, será considerado de la siguiente manera:

- a) LA JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO DIURNA no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y cuatro horas a la semana, de lunes a sábado. El trabajo en JORNADA ORDINARIA DIURNA es el que se ejecuta entre las seis y dieciocho horas de un mismo día. Esta jornada ordinaria diurna semanal será de cuarenta y cuatro horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago del salario. El horario de trabajo será establecido mediante el contrato de trabajo respectivo y pueden ser los siguientes:

- La semana regular de trabajo para los empleados y empleadas de CERICAP, es de 40 horas a la semana establecidos de la siguiente manera: De ocho (8:30) a

trece (13:00) y de catorce (14:00) a diecisiete horas (16:30) de lunes a viernes.

- b) LA JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO NOCTURNO no puede ser mayor de seis horas diarias ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana de lunes a sábado. El trabajo en JORNADA ORDINARIA NOCTURNA es el que se ejecuta entre las dieciocho de un día y las seis horas del día siguiente. El horario de trabajo será de dieciocho (18:00) a veinticuatro (24:00) horas de lunes a sábado.
- c) LA JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO MIXTO no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana de lunes a sábado. LA JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO MIXTA es la que se ejecuta durante un tiempo que abarca parte del período diurno y parte del período nocturno. No obstante, se entiende por jornada nocturna la jornada mixta en que se laboren cuatro o más horas durante el período nocturno. El horario de trabajo será de catorce (14:00) a veintiún (21:00) horas de lunes a sábado.
- d) Los trabajadores o trabajadoras comprendidos en lo que establece el artículo 124 DEL CÓDIGO DE TRABAJO Y EL ACUERDO GUBERNATIVO 346, pueden laborar hasta un máximo de 12 horas diarias y 72 a la semana.
- e) En los trabajos donde por su naturaleza se realicen TURNOS ROTATIVOS, la jornada de los

mismos no excederá las 44 horas de trabajo a la semana.

La jornada ordinaria de trabajo puede ser continua o dividirse en dos o más períodos con intervalos de descansos que se adopten racionalmente a la naturaleza del trabajo de que se trate y a las necesidades del trabajador o trabajadora. Siempre que se pacte una jornada ordinaria continua, el trabajador o la trabajadora tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

**Artículo 17.** Todo trabajo que se ejecute fuera de los límites de la Jornada Ordinaria prevista en este Reglamento, previo convenio entre el trabajador o trabajadora y empleador, constituye jornada extraordinaria.

El trabajo de tiempo extra será remunerado por lo menos con un 50% de incremento sobre el salario ordinario. Si dicho trabajo extra se realizase en días de asueto o séptimos días será remunerado con incremento del 100% de su salario ordinario.

El tiempo de trabajo extra que sea necesario e imprescindible para prevenir o reparar **SINIESTROS Y OTROS DAÑOS EXTRAORDINARIOS O URGENTES**, que hagan peligrar a las personas, establecimientos, máquinas, instalaciones, plantillas, productos o cosechas y que sin evidente perjuicio, no sea posible sustituir a los trabajadores y trabajadoras o suspender las labores de los que estén trabajando, es de obligado cumplimiento para los trabajadores y trabajadoras de CERICAP, sin perjuicio de su compensación como horas extraordinarias.

**Artículo 18.** No se considera tiempo extraordinario el que el trabajador y/o

trabajadora utilice fuera de la jornada ordinaria para subsanar **ERRORES EN EL TRABAJO** realizado, imputable sólo a él o ella, o a reponer tiempo perdido o falta de actividad, en estos supuestos el trabajador deberá comunicarlo a su Jefe Inmediato para que tome nota de ello y se le autorice a seguir laborando con dicho propósito.

**Artículo 19.** Todos los trabajadores deben observar **PUNTUALIDAD** tanto al ingreso como a la salida de sus labores, de conformidad con el presente Reglamento, para dichos efectos CERICAP establece que todos los trabajadores deberán registrar su hora de ingreso y de egreso de las instalaciones en **EL LIBRO DE CONTROL DE ASISTENCIA DIARIA**, o bien otro mecanismo que considere conveniente en el futuro.

a) **NORMA DE PUNTUALIDAD:**

Todos los trabajadores deberán iniciar sus labores en la hora y el lugar acordados al momento de su contratación.

- En el caso de demoras o ausencias imprevistas, el empleado o empleada deberá notificar a su jefe inmediato tan pronto como la situación causante de ficha demora se presente.
- En el caso que el trabajador o la trabajadora no le sea posible no pudiera informar al Jefe inmediato de su ausencia, este deberá solicitarle a algún familiar o vecino que realice el aviso respectivo.

- Ningún trabajador o trabajadora debe dejar sus labores antes de terminar su jornada de trabajo a menos que obtenga autorización de su Jefe Inmediato Superior, dicha autorización deberá ser respaldada por un formato de SOLICITUD DE LICENCIA.
- b) CERICAP define como Patrón de demora: las llegadas injustificadas por más de 30 minutos después del horario normal del empleado durante 3 veces o más al mes.
- El tiempo computado como tarde podrá ser compensado con la reposición del tiempo en los próximos 15 días hábiles de ocurrida la ausencia.
- c) Será motivo para aplicar medidas disciplinarias
- Durante un mes calendario el trabajador o la trabajadora incurrirá tres veces en el patrón de demora, tener dos ausencias injustificadas, se procederá a realizar una llamada de atención verbal.
  - Durante un mes calendario el trabajador o la trabajadora incurrirá cuatro veces en el patrón de demora, tener tres ausencias injustificadas, se procederá a realizar una llamada de atención por escrito, la cual se dejará copia a el expediente laboral.
- Si reincide en la falta, la sanción será hacerle un nuevo llamado de atención por escrito y una suspensión de tres días sin goce de sueldo, dejando copia en su expediente laboral.
  - Aún siguiendo lo arriba establecido y el trabajador o la trabajadora persiste en continuar infringiendo la Norma de Puntualidad, CERICAP tendrá la potestad de cancelar su contrato de trabajo de forma definitiva.
  - No se considera como ausencia injustificada, la falta que se derive de situaciones extremas como por ejemplo manifestaciones y bloqueos de carreteras que se encuentren en el trayecto a lugar de trabajo.
- Artículo 20.** Una vez terminada la jornada de trabajo, todos los trabajadores y trabajadoras deben ABANDONAR LOS LOCALES en que laboran, salvo que hayan sido autorizados por el Jefe Inmediato Superior, para permanecer en ellos laborando tiempo extraordinario o para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes.
- Artículo 21.** El trabajador que se encuentre imposibilitado para ASISTIR A SUS LABORES deberá seguir el siguiente procedimiento:

- a) **INASISTENCIA POR ENFERMEDAD O ACCIDENTE DE UNO A DOS DÍAS:** en este caso el trabajador o trabajadora deberá informar a su Jefe Inmediato Superior el motivo de su inasistencia (esta responsabilidad no puede ser delegada a un tercero, salvo en caso de gravedad). En este caso, el Jefe Inmediato Superior enviará un aviso por escrito a la Coordinación de Recursos Humanos para informar del caso y así tomarse las medidas necesarias para el control de ingresos del personal.

El trabajador o trabajadora debe presentar el certificado médico o constancia de haber asistido al IGSS, pudiendo exceptuarse casos muy calificados a criterio del encargado(a) de la Coordinación de Recursos Humanos de la Institución.

- b) **INASISTENCIA POR ENFERMEDAD O ACCIDENTE POR MAS DE DOS DÍAS:** en estos casos el trabajador o trabajadora tendrá la obligación de presentar a la Coordinación de Recursos Humanos el aviso de suspensión del IGSS debidamente firmado y sellado por dicha institución. Esta gestión deberá ser realizada durante el transcurso del tercer día de inasistencia por el trabajador o trabajadora o la persona que él o ella designe, de lo contrario se tomará la inasistencia como abandono de trabajo y la Coordinación de Recursos Humanos realizará los trámites de cancelación definitiva de su contrato de trabajo.

- c) **LOS CASOS DE ABANDONO DE TRABAJO:** deberán reportarse "por escrito" a la Coordinación de Recursos Humanos inmediatamente después de transcurrir el tercer día de inasistencia del trabajador o trabajadora, sin causa justificada y sin haber dado los avisos correspondientes, a fin de que esta Coordinación informe a la Inspección General de Trabajo para evitar responsabilidades y contingencias legales y patronales.

- d) La omisión de los avisos indicados en los incisos anteriores constituye una falta, por lo que cualquier pago adicional que efectúe la Coordinación de Recursos Humanos a los trabajadores o trabajadoras por la falta de los avisos escritos, será total responsabilidad del Jefe Inmediato Superior.

El trabajador o trabajadora que se encuentre imposibilitado para asistir a sus labores, deberá justificar su inasistencia y quedará a criterio de CERICAP, si así lo estima necesario, establecer por los medios legales a su alcance, la veracidad de los motivos expresados. El simple aviso no implica que la falta sea justificada.

**Artículo 22.** Si el trabajador o trabajadora no cumpliera con dar el aviso a que se refiere el artículo anterior, al volver a su trabajo dentro de las primeras horas del mismo, deberá comprobar la justa causa que originó su inasistencia. Si ésta no es justificada, el trabajador o trabajadora podrá ser sancionado de conformidad con el presente Reglamento y/o Leyes Laborales aplicables.

**Artículo 23.** Cuando la inasistencia se deba a motivos de enfermedad, el trabajador o trabajadora debe presentar el certificado médico o constancia de haber asistido al IGSS, pudiendo exceptuarse casos muy calificados a criterio del encargado (a) de la Coordinación de Recursos Humanos de CERICAP

### **CAPITULO V** **PAGO DE SALARIOS**

**Artículo 24.** Los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por los trabajadores o trabajadoras, les serán pagados personalmente o bien a la persona de su familia que indiquen por escrito o en acta levantada por autoridad del Ministerio de Trabajo.

El pago se realizará en moneda de curso legal, cheque bancario nominativo o depósito en cuenta personal del trabajador o trabajadora en una entidad bancaria o en las oficinas de CERICAP, dentro de la jornada de trabajo y en las formas siguientes:

- a) Los que devenguen salario mensual se les pagará el último día del mes laborado.
- b) Los que devenguen salario quincenal se les pagará el día quince y último del mes laborado.
- c) Los que devenguen salario semanal se les pagará el último día de la semana laborada.
- d) Los que devenguen salario por hora trabajada se les pagará al final de la jornada del día laboral.

Cuando el día de pago fuera inhábil, el mismo se verificará el día hábil inmediato anterior.

**Artículo 25.** Todos los trabajadores y trabajadoras están obligados a dejar **CONSTANCIA ESCRITA DE LAS SUMAS RECIBIDAS** en cada período de pago, en concepto de salarios, prestaciones recibidas, salarios extraordinarios así como los descuentos que legalmente estén establecidos o pueden establecerse.

Los reclamos por falta de dinero en el pago se efectuarán inmediatamente en el momento de acreditarlo o recibirlo. Cuando la diferencia sea en el cómputo de trabajo realizado, podrán hacerlo en el transcurso de la semana siguiente.

CERICAP se exime de responsabilidad por los cargos que haga el banco por el mal uso de la cuenta o chequera, por parte de sus trabajadores o trabajadoras.

### **CAPITULO VI** **LICENCIAS, DESCANSOS** **SEMANALES, ASUETOS,** **VACACIONES, AGUINALDO Y** **BONIFICACIONES**

**Artículo 26.** Los trabajadores y trabajadoras que por asuntos de interés particular necesiten **LICENCIAS O PERMISOS** para no concurrir a sus labores, lo solicitarán al empleador o al Jefe Inmediato Superior personalmente y por escrito con la suficiente anticipación, debiendo el trabajador o trabajadora expresar el motivo que justifique este permiso para los efectos de su calificación. Para tal efecto cada trabajador o trabajadora deberá llenar el formato de "LICENCIA DE PERSONAL" el mismo que deberá ser firmado por el Jefe Inmediato Superior para luego ser remitido a la Coordinación de Recursos Humanos.



Examinada la solicitud y según considere que el motivo lo amerita o no, el Jefe o Jefa responsable con facultades para la autorización, caso de considerarla, deberá ser expresa y además deberá indicar si la concede con o sin goce de salario. Sin esta constancia escrita el trabajador o trabajadora no podrá dejar de asistir al trabajo, y en caso de que no asistiera CERICAP podrá tomar las medidas disciplinarias pertinentes, perdiendo además el derecho al pago del día no trabajado.

**Artículo 27.** El empleador concederá las siguientes **LICENCIAS CON GOCE DE SUELDO**, según establece el artículo 61 inciso f) del Código de Trabajo reformado por el Decreto No. 64-92 del Congreso de la República:

- a) Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviere unida de hecho el trabajador o trabajadora, de los padres o hijos, cinco días.
- b) Cuando contrajera matrimonio, cinco días.
- c) En el caso de los trabajadores hombres por nacimiento de hijo o hija, diez días.
- d) Para responder a citaciones judiciales, por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.
- e) Por desempeño de una función sindical, siempre que ésta se limite a los miembros del Comité Ejecutivo y no exceda de seis días en el mismo mes calendario, para cada uno de

ellos. No obstante lo anterior el patrono deberá conceder licencia sin goce de salario a los miembros del referido Comité Ejecutivo que así lo soliciten por el tiempo necesario para atender las atribuciones de su cargo.

**Artículo 28.** Todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a disfrutar de un **DIA DE DESCANSO REMUNERADO** después de cada semana de trabajo o después de cada jornada ordinaria semanal. La semana se computa de cinco o seis días, según costumbre de la Institución o centro de trabajo.

A quienes trabajen por Coordinación de obra o por comisión se les adicionará una sexta parte de los salarios devengados en la misma semana.

También tendrán derecho a este descanso los trabajadores o trabajadoras que laboren conforme el horario o modo establecido en sus respectivos contratos individuales de trabajo, aunque las horas trabajadas no se efectúen en forma continua.

El Patrono está obligado a pagar el día de descanso semanal, aún cuando en una misma semana coincidan uno o más días de asueto y así mismo cuando coincida un día de asueto pagado y un día de descanso semanal.

**Artículo 29.** A todos los trabajadores y trabajadoras se les concederá con **GOCE DE SUELDO** los **ASUETOS** estipulados en el artículo 127 del Código de Trabajo, Acuerdo No. 1974 y los que en el futuro puedan decretarse o que voluntariamente la Institución disponga otorgar, éstos son:

- 1 de enero
- Miércoles Santo (permiso especial)
- Jueves, Viernes y Sábado Santo
- 26 de abril (este asueto estará sujeto a las necesidades del área por lo que no todas las personas lo gozarán el mismo día, se negociará con sus respectivos Gerentes y Jefes las fechas más apropiadas. Este asueto es exclusivamente para las personas que trabajan con un perfil de Secretaria)
- 1 de mayo
- 10 de mayo para las madres trabajadoras (este asueto estará sujeto a las necesidades del área por lo que no todas las personas lo gozarán el mismo día, se negociará con sus respectivos Gerentes y Jefes las fechas más apropiadas)
- 30 de junio
- 15 de septiembre
- 20 de octubre
- 1 de noviembre
- 24 de diciembre (permiso especial a partir de las 12:00 hrs.)
- 25 de diciembre
- 31 de diciembre (permiso especial a partir de las 12:00 hrs.)
- El día de la festividad de la localidad

**Artículo 30.** Cuando por naturaleza del trabajo que se ejecute, sea necesario, se podrá trabajar durante los días de asueto o de descanso semanal, con anuencia del trabajador o trabajadora, previa autorización de la Inspección General de Trabajo,

teniendo el trabajador o trabajadora derecho a que por tal asueto o descanso semanal se le conceda el tiempo trabajado computándose como trabajo extraordinario sin perjuicio de los salarios ordinarios a que tenga derecho.

**Artículo 31.** Toda TRABAJADORA EMBARAZADA deberá gozar de un descanso remunerado durante los treinta días anteriores y cincuenta y cuatro días posteriores al parto. Este descanso se rige por las reglas establecidas en el artículo 152 del Código de Trabajo, reformado por el artículo 12 del Decreto 64-92 del Congreso de la República.

- CERICAP brinda como licencia a toda trabajadora embarazada 30 días antes del parto y 60 días después del parto.
- Toda trabajadora que resulte embarazada, deberá informar por escrito a la Coordinación de recursos humanos que se encuentra en estado de gravidez, aportando dentro de los dos meses siguientes una certificación médica de su estado para su protección definitiva a su condición.
- Las trabajadoras que experimenten partos de un feto muerto, abortos no intencionales o partos prematuros, tendrán derecho a 45 días de de permiso y gozan de todas las prestaciones durante el periodo de recuperación.

**Artículo 32.** Todo trabajador y trabajadora de CERICAP tiene derecho a un periodo de vacaciones anual de 15 días hábiles, con goce de salario, conforme al programa de vacaciones del personal que CERICAP, empresa fije en atención a las necesidades de la actividad de las misma, DESPUÉS DE UN AÑO CONTINUO DE LABORAR



**EN ELLA** y en los casos en que el contrato no le exija el trabajar todas las horas de la jornada ordinaria ni todos los días de la semana, deberá el trabajador o trabajadora tener un mínimo de ciento cincuenta jornadas laboradas en el mismo período.

Para el otorgamiento del período vacacional y el pago de las mismas debe tomarse en cuenta las siguientes normas:

- a) Todo trabajador o trabajadora deberá solicitar su período de vacaciones, a través del formulario establecido en la Coordinación de Recursos Humanos para el efecto y así quedar por escrito el goce de vacaciones en el expediente laboral de cada empleado (a).
- b) Para calcular el salario que el trabajador o trabajadora debe recibir con motivo de sus vacaciones, se promediara el salario ordinario y extraordinario de los últimos tres meses laborados. Dicho pago deberá realizarse al momento que el trabajador o trabajadora inicie su período vacacional.
- c) Las personas podrán dividir su período vacacional en dos partes de acuerdo a la necesidad de CERICAP y del trabajador y el pago por concepto de vacaciones se hará en su totalidad en la primera salida.

**Artículo 33.** No hay necesidad de requerimiento previo por parte del trabajador para que la Institución señale el período de disfrute de las vacaciones dentro de los 60 días siguientes a aquel en que se cumplió el año continuo.

**Artículo 34.** Cuando el trabajador o trabajadora cese en el trabajo, cualquiera que sea la causa, antes de cumplir un año de servicio continuo o antes de adquirir el derecho a un nuevo período, el patrono deberá compensarle en dinero la parte proporcional de sus vacaciones de acuerdo con su tiempo de servicio.

**Artículo 35.** El trabajador o trabajadora está obligado (a) a otorgar constancia escrita de la concesión de vacaciones.

**Artículo 36.** Para determinar el monto que la empresa cancelará al trabajador o trabajadora en concepto de vacaciones, se tomará como base el promedio de salarios ordinarios y extraordinario devengados por éste o ésta durante los últimos tres meses si el beneficiario o beneficiaria presta sus servicios en una empresa agrícola o ganadera y durante el último año en el resto de actividades.

El importe de esta prestación debe cubrirse por anticipado.

**Artículo 37.** De conformidad con lo dispuesto en el Decreto No. 76-78 del Congreso de la República, los trabajadores de la empresa gozarán del pago del

**AGUINALDO** anual de la siguiente forma:

Anualmente CERICAP otorgará a sus trabajadores y trabajadoras en concepto de aguinaldo el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicio continuo o la parte proporcional al tiempo laborado. Para efectos de cálculo CERICAP tomara como base el promedio devengado en el año que inicia en diciembre y termina en noviembre, de lo cual se dejara constancia escrita. Se pagará el 50% en la primera quincena del mes de diciembre de cada año y

el 50% restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente. Sin embargo, los empleadores que por costumbre, convenios o pactos colectivos cubran el 100% de Aguinaldo en el mes de diciembre, no están obligados al pago de ningún complemento en el mes de enero.

Para el cálculo de la indemnización, a que se refiere el artículo 82 del Código de Trabajo, se debe tomar en cuenta el monto del aguinaldo devengado por el trabajador de que se trate en la proporción correspondiente a seis meses de servicios, o por todo el tiempo trabajado si los servicios no superan a seis meses.

**Artículo 38.** Todos los trabajadores y trabajadoras de CERICAP, de conformidad con lo establecido en el Decreto No. 42-92 del Congreso de la República, gozarán de una BONIFICACIÓN ANUAL (BONO 14) equivalente al cien por ciento del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes para determinar su monto se tomará como base el promedio devengado en el año que termina en junio de los trabajadores y trabajadoras que hubieren laborado al servicio del empleador durante un año ininterrumpido o proporcionalmente al tiempo laborado, debiéndose pagar en la primera quincena del mes de julio, de lo cual se dejará constancia escrita.

Para el cálculo de la indemnización a que se refiere el artículo 82 del Código de Trabajo, se deberá tener en cuenta el monto de la Bonificación Anual devengada por el trabajador o trabajadora, en la proporción correspondiente a seis meses de servicios, o por el tiempo de trabajo, si éste fuera menor de seis meses.

**Artículo 39.** De conformidad con lo estipulado en el Decreto 37-2001 del

Congreso de la República se concederá a todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñe, una BONIFICACIÓN INCENTIVO de Q.250.00 quetzales que deberán pagar los empleadores junto al sueldo mensual devengado en sustitución de la Bonificación Incentivo a que se refieren los decretos 78-89 y 7-2000 ambos del Congreso de la República.

**Artículo 39 a.** En CERICAP se reconoce el pago DE INDEMNIZACIÓN UNIVERSAL en casos de retiros voluntarios siempre y cuando las trabajadoras y trabajadoras cumplan con las siguientes normas:

- a) Todo el personal de CERICAP cuyo pago se realice a través de planilla tendrá derecho a indemnización universal por retiro voluntario, siempre y cuando cumplan con dar los avisos respectivos en el plazo establecido en el artículo 83 del Código de Trabajo y artículo 48 de este Reglamento Interior de Trabajo, de lo contrario pierde el derecho a la misma.
- b) El pago de la liquidación se hace mediante cheque de CERICAP, a través de la Coordinación de Recursos Humanos.
- c) El responsable de la Coordinación de Recursos Humanos, deberá solicitar las siguientes solvencias para poder otorgar las liquidaciones a las personas respectivas:
  - Solvencia de Cuentas por Cobrar
  - Solvencia de Activos Fijos e Inventarios
  - Solvencia del Jefe Inmediato

- d) Queda entendido que hasta que no se reciban las solvencias indicadas no se pueden hacer efectivas las liquidaciones.
- e) Para los cálculos de la indemnización y establecimiento del sueldo promedio se debe considerar los siguientes aspectos:
- Para el cálculo de la indemnización se debe tomar el promedio de los últimos seis sueldos devengados, y si la persona tiene menos tiempo de trabajar en la Institución se tomará la proporción correspondiente al tiempo laborado,
  - El sueldo promedio establecido será multiplicado por el número de años de servicio del trabajador.
  - Por concepto de vacaciones se calcula tomando como base 15 días calendario de vacaciones por cada año trabajado.
  - El cálculo del Aguinaldo proporcional a pagar se considera el período del 01 de diciembre al 30 de noviembre, y el sueldo promedio será igual al último sueldo devengado.
  - El cálculo del Bono 14 proporcional a pagar debe considerarse el período del 01 de julio al 30 de junio, y el sueldo promedio será igual al último sueldo devengado como máximo.
- f) Toda persona debe presentar su cédula de vecindad al momento de recoger su liquidación.
- g) Todo trabajador o trabajadora que deje de laborar por su propia voluntad debe hacer entrega a su Jefe Inmediato y a la Coordinación de Recursos Humanos de su carta de renuncia, cumpliendo lo establecido en el inciso a).
- h) Todo trabajador o trabajadora que por cualquier circunstancia deje de laborar en CERICAP debe entregar su gafete de identificación, en caso contrario deberá pagar el costo del mismo.
- i) CERICAP debe asegurar el pago de las prestaciones respectivas dentro de los primeros 15 días de finalizada su relación laboral.

## CAPITULO VII

### PETICIONES Y RECLAMOS

**Artículo 40.** Todo trabajador o trabajadora podrá formular reclamos y peticiones relacionados con las condiciones de trabajo. Estos reclamos podrán hacerse verbalmente o por escrito ante el encargado o encargada de la Coordinación de Recursos Humanos. Si los asuntos son de carácter colectivo o de interés general, podrán gestionarlo por medio de tres representantes debidamente facultados para aceptar cualquier decisión que se adopte.

En los casos que no pueda ser resuelto inmediatamente los reclamos o peticiones se deberá notificar a los trabajadores lo resuelto en un tiempo no mayor de quince días.

**Artículo 40 a.** Toda solicitud de certificados para asistir al IGSS con cita previa, certificación de salarios, constancias

de trabajo y de ingresos deben ser solicitadas por el trabajador o trabajadora con por lo menos con 24 horas de anticipación, a fin de que la Coordinación de Recursos Humanos brinde un servicio puntual y efectivo.

## CAPITULO VIII

### OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS

Artículo 41. Son obligaciones de los trabajadores y trabajadoras, además de las determinadas por el Código de Trabajo y disposiciones legales en vigor, las siguientes:

- a) Cumplir con este Reglamento, las políticas y demás disposiciones reglamentarias de CERICAP.
- b) Desempeñar eficientemente sus funciones bajo la dirección del Patrono o de su Representante, cuya autoridad quedan sujetos en todo lo concerniente al trabajo.
- c) Atender con diligencia, esmero y cortesía a las personas con quienes tenga que relacionarse por razones de su cargo.
- d) Aportar su creatividad, iniciativa e interés para que CERICAP mejore los servicios que presta.
- e) Cumplir y sujetarse a las órdenes e instrucciones de carácter técnico y

administrativo que reciban de sus superiores jerárquicos.

- f) Observar el debido respeto a jefes/as, compañeros/as y subalternos/as no utilizando palabras o señas obscenas, evitando desavenencias con los mismos.
- g) Cuidar que su arreglo personal esté acorde con el trabajo que desempeña (forma de vestir, corte de cabello, higiene personal, etcétera).
- h) Hacer buen uso, cuidar y conservar en buen estado las máquinas, muebles, enseres, equipo, vehículos, etcétera, confiados a su cargo.
- i) Evitar dentro y fuera de la Institución, incurrir en la comisión de actos reñidos con la ley, la moral o las buenas costumbres que afecten el prestigio de la misma.
- j) Informar al Jefe/a Inmediato/a Superior de cualquier anomalía que observe en el trabajo.
- k) Atender durante la jornada de trabajo, única y exclusivamente asuntos de CERICAP.
- l) Comunicar inmediatamente a la Coordinación Recursos Humanos los cambios de su estado civil, residencia, número telefónico y cualquier otro dato de importancia que afecte su relación laboral.

- m) Prestar el auxilio necesario en caso de siniestro o riesgo inminente en el que los trabajadores, trabajadoras y los bienes de la Institución se encuentren en peligro.
- n) Asistir a sus labores con puntualidad y cumplir los horarios de la jornada de trabajo, sujetándose a los sistemas de control establecidos.
- o) Portar en forma visible el gafete de identificación personal o carné, que CERICAP proporcione,
- p) Realizar Entrevista de Salida en la Coordinación de Recursos Humanos entregar gafete de identificación, y traer Cédula de Vecindad en el momento que se presente para recoger su respectiva liquidación laboral.
- q) Las demás que resulten de su nombramiento o contrato de trabajo.

### **CAPITULO IX** **OBLIGACIONES DE LA** **ORGANIZACION**

**Artículo 42.** Además de las obligaciones que establece el Código de Trabajo y disposiciones legales en vigor, se determinan las siguientes obligaciones:

- a) Pagar a sus trabajadores y trabajadoras los

respectivos salarios en forma establecida en el presente Reglamento Interior de Trabajo y en los contratos individuales de trabajo respectivos.

- b) Velar porque el trato otorgado a los trabajadores y trabajadoras sea de mutuo respeto y consideración en el desempeño de sus labores.
- c) Pagar al trabajador o trabajadora el salario correspondiente al tiempo no laborado por el trabajador/a, por culpa de la ORGANIZACION y de acuerdo con lo especificado en la ley.
- d) Otorgar permiso con goce de salario a sus trabajadores/as, para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares.
- e) Los salarios por enfermedades y accidentes comprobados serán pagados de acuerdo con lo que estipule el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- f) Mantener en el lugar de trabajo toda la documentación concerniente a la relación obrero patronal.
- g) Mantener en la forma correspondiente los útiles,

instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido.

que hayan sido aprobadas por la Gerencia General de CERICAP

- h) Prestar la atención requerida, cuando se encuentre en peligro la salud y la seguridad de los trabajadores.
- i) Tener convenientemente instalado en el lugar de trabajo o lugares de trabajo, un botiquín con todos los medicamentos necesarios para preservar la salud de los trabajadores Y trabajadoras y atender casos de emergencia, el cual deberá estar a cargo de una persona con conocimientos sobre la materia.
- j) Dar a todo su personal la debida consideración, sin incurrir en darle mal trato de obra o de palabra.
- k) Cancelar los salarios a sus trabajadores y trabajadoras en moneda de curso legal.
- l) Por la naturaleza de las actividades de CERICAP, a los trabajadores o trabajadoras que se les encomiende y autorice por el Jefe/a Inmediato/a Superior, comisiones que ocasionen gastos por alimentación, hospedaje y transporte, les serán reconocidas las cantidades

**CAPITULO X**  
**OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES**  
**ESPECIALES DE LOS**  
**TRABAJADORES Y LAS**  
**TRABAJADORAS**

**Artículo 43.** Las principales atribuciones y obligaciones especiales, aunque no limitativas, del personal que presta sus servicios en la Institución, de acuerdo con el cargo y puesto que desempeña y a lo convenido previamente en el Contrato Individual de Trabajo son las siguientes:

- a) Atribuciones de las diferentes categorías enumerados en el artículo 14 del presente reglamento:

**GERENTE GENERAL:** Es la persona responsable de ejecutar los aspectos meramente administrativos de CERICAP y de dar seguimiento a las actividades que realiza todo el personal. Es además quien debe presentar informes al Consejo de Administración y a la Asamblea General de Accionistas con la periodicidad que se determine en los estatutos de la Sociedad.

**SECRETARIA:** Es responsable de llevar el control y seguimiento a todas las actividades administrativas

que le sean requeridas por la Gerencia General.

**JEFE DE LABORATORIO DE BIOLOGÍA MOLECULAR:** Es el responsable de la realización de todas las pruebas que se realicen a muestras humanas, siguiendo a cabalidad los procesos y procedimientos definidos para el efecto, cuidando la calidad de su trabajo, el uso adecuado de los recursos y cumpliendo con los requerimientos de tiempo en procesamiento y entrega de informes.

**JEFE DE LABORATORIO DE VETERINARIA Y CONCENTRADOS:** Es el responsable de la realización de todas las pruebas que se realicen a muestras de animales, incluyendo especímenes biológicos y muestras de alimentos, siguiendo a cabalidad los procesos y procedimientos definidos para el efecto, cuidando la calidad de su trabajo, el uso adecuado de los recursos y cumpliendo con los requerimientos de tiempo en procesamiento y entrega de informes.

**VISITADOR MEDICO:** Es el responsable de la promoción y venta de todos los productos y servicios de CERICAP, haciéndolo con la ética y la responsabilidad necesaria en esa posición.

**CONTADOR GENERAL:** Proveerá toda la documentación que respalde la operación de CERICAP, y será la persona encargada de la alimentar el sistema de cómputo, los libros contables y todos los documentos y procedimientos requeridos por ley.

Preparará la información necesaria para cumplir con todas las obligaciones fiscales de la empresa, llevando un control detallado de todas las operaciones contable-administrativas que le permitan a la Gerencia General tomar decisiones concretas y oportunas.

**CONSERJE:** Es responsable de hacer la limpieza y mantenimiento del local, apoyando las labores que realice todo el personal.

**MENSAJERO:** Es responsable de realizar las labores de mensajería que le sean requeridas a través de la Secretaria de Gerencia.

## CAPITULO XI PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS

**Artículo 44.** Además de las prohibiciones contenidas en el Código de Trabajo y demás disposiciones legales vigentes en materia laboral, se prohíbe a los trabajadores y trabajadoras de CERICAP:

- a) Recibir visitas o atender asuntos personales en horas de trabajo, salvo autorización expresa de su Jefe o Jefa inmediato(a)
- b) Abandonar la sede o su área de trabajo durante la jornada de trabajo, sin permiso de su Jefe/a Inmediato/a
- c) Distraer o interrumpir de cualquier forma el trabajo de sus compañeros de labores.
- d) Usar los materiales, útiles, equipo de trabajo, vehículos o cualquier otro instrumento de trabajo que se les



- haya proporcionado; en fines distintos a los que se estén destinados.
- e) Presentarse al trabajo bajo los efectos de bebidas alcohólicas o cualquier otra droga, estupefaciente o similar que provoque situaciones anormales en la conducta laboral o consumir bebidas alcohólicas dentro del local en horas de trabajo.
  - f) Realizar o permitir que personal con su consentimiento efectúe ventas y/o compras de mercadería u objetos en las instalaciones o sedes de CERICAP.
  - g) Formar grupos y tertulias durante las jornadas de trabajo.
  - h) Permitir que personas ajenas a la Institución se sirvan del equipo a su cargo o utilicen insumos de la misma.
  - i) Criticar o comentar la labor y las actuaciones de sus demás compañeros o compañeras de trabajo.
  - j) Pedir o recibir dinero, gratificaciones y obsequios de cualquier naturaleza para beneficio personal, valiéndose del puesto que ocupa o del nombre de CERICAP.
  - k) Llevar a cabo en las instalaciones de la Institución, propaganda de carácter político, partidista o de carácter religioso.
  - l) Registrar o marcar la asistencia de otro trabajador o trabajadora en los controles establecidos.
  - m) Portar armas de cualquier clase durante la jornada de trabajo.
  - n) Revelar datos, informaciones, aspectos técnicos, manejo de computadora, programas (información, revelar la información, plagio de la misma, etcétera); así como asuntos administrativos, cuya divulgación pueda causar perjuicio a CERICAP.
  - o) Atender mal al público que solicita los servicios que brinda CERICAP.
  - p) Fomentar el racismo y/o discriminación por cualquier concepto.
  - q) Las demás que establecen las leyes de trabajo y previsión social.
  - r) Otras no contempladas.

## CAPITULO XII PROHIBICIONES AL PATRONO

**Artículo 45.** Además de las prohibiciones contenidas en el Código de Trabajo, Reglamentos y demás disposiciones legales en vigor, se prohíbe al patrono:

- a) Hacer en el establecimiento o establecimientos de la Institución en horas de trabajo, propaganda política electoral.
- b) Permitir que los trabajadores o trabajadoras duerman o coman en lugares donde laboran.
- c) Hacer discriminaciones entre los trabajadores y trabajadoras.
- d) Ejecutar cualquier acto que lleve como fin restringir los derechos que



tienen los trabajadores de conformidad con la Constitución de la República y el Código de Trabajo.

### **CAPITULO XIII** **MEDIDAS DE SEGURIDAD E** **HIGIENE EN EL TRABAJO**

**Artículo 46.** Todos los trabajadores y trabajadoras al servicio de CERICAP deberán atender y cumplir todas las instrucciones del empleador relativas a la seguridad e higiene en el trabajo en horas de labores, así como las que emanen de las Autoridades de Trabajo, Sanitarias y del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social así mismo están obligados a cumplir las normas legales establecidas en esta materia y además deberán observar las siguientes:

- a) Cualquier deficiencia en las instalaciones eléctricas, máquinas, equipo, etcétera que pongan en peligro la vida, salud y seguridad de los trabajadores, lo harán saber pronto al Jefe/a Inmediato/a Superior para su corrección.
- b) No fumar dentro de las instalaciones de CERICAP en horario de trabajo.
- c) Hacer uso correcto de los lavamanos, sanitarios y demás enseres higiénicos que la Organización ponga a su servicio, comunicando a su Jefe/a Inmediato/a cualquier deficiencia o defecto en los mismos.
- d) En caso de accidente, usar los medicamentos del botiquín, con el propósito de evitar complicaciones posteriores.

- e) Cuando desconozca el manejo de alguna máquina o equipo, deberán pedir las instrucciones correspondientes, al Jefe/a Inmediato/a Superior, absteniéndose de hacerles reparaciones mínimas o asearlas cuando estén en marcha.
- f) No obstante que existe personal para mantener limpias las diferentes áreas que conforman los edificios que ocupa CERICAP y sus sedes, todos los trabajadores y trabajadoras deben cooperar para que las instalaciones permanezcan aseadas con lo que evitarán accidentes.
- g) En general, dar cuenta al Jefe/a Inmediato/a Superior de cualquier anomalía o riesgo inminente que ponga en peligro la vida o la salud de los trabajadores y trabajadoras.

### **CAPITULO XIV** **MEDIDAS DISCIPLINARIAS**

**Artículo 47.** Las infracciones o incumplimientos de los trabajadores o trabajadoras a sus obligaciones, a las leyes de trabajo y previsión social y al presente Reglamento serán sancionadas de la forma siguiente:

- a) **AMONESTACIÓN VERBAL:** que corresponderá cuando el trabajador o trabajadora haya incurrido en falta leve y se aplicará en privado.
- b) **AMONESTACIÓN ESCRITA:** se efectuará en caso de reincidencia en falta leve del trabajador o trabajadora o cuando a criterio de CERICAP la

magnitud de la falta amerite tal sanción.

- c) **SUSPENSIÓN EN EL TRABAJO:** se aplicará hasta un término no mayor de ocho días. Corresponderá esta medida cuando se reincida en las faltas que dieron lugar a la amonestación escrita o cuando la magnitud de la falta así lo requiera. En todo caso la gradación de los días de suspensión atenderá:

- A su comportamiento habitual
- A la temeridad de la falta
- A la gravedad de la misma
- A la magnitud del daño
- Inmoralidad
- Premeditación y
- Reincidencia

Además antes de aplicar esta medida disciplinaria se oír previamente al trabajador o trabajadora que resulte afectado y los compañeros de trabajo que él o ella indique, como prueba de descargo. Si la falta cometida fuera de tal magnitud que no amerite el despido se podrá suspender al trabajador o trabajadora, aunque no se le haya llamado la atención por falta leve o por escrito.

- d) **DESPIDO:** se hará efectivo cuando se incurra en las faltas graves y se den las causales establecidas en los artículos 64 y 77 del Código de Trabajo o en el presente Reglamento. Para la aplicación de la medida de despido se requiere que el trabajador o trabajadora haya sido apercibido con anterioridad, salvo lo dispuesto en el artículo 77 último párrafo del inciso h) del Código de Trabajo. No

será necesaria ninguna medida de las anteriores, cuando por convenir a los intereses de CERICAP, deba despedir a un trabajador o trabajadora tomando en cuenta que en la misma se reconoce el derecho de los trabajadores o trabajadoras a la Indemnización.

#### **CAPITULO XV** **TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE** **TRABAJO POR VOLUNTAD DEL** **TRABAJADOR o TRABAJADORA**

**Artículo 48.** Cualquier terminación del Contrato de Trabajo que provenga de la voluntad unilateral del trabajador o trabajadora, o sin justa causa deberá dar aviso previo al empleador, de conformidad con las normas siguientes:

- a) Antes de ajustar seis meses de servicios continuos, con **UNA SEMANA DE ANTICIPACIÓN** al menos.
- b) Después de seis meses de servicios continuos pero menos de un año, con **DIEZ DÍAS DE ANTICIPACIÓN** al menos;
- c) Después de un año de servicios continuos pero menos de cinco años con **QUINCE DÍAS DE ANTICIPACIÓN** por lo menos;
- d) Después de cinco años de servicios continuos con **TREINTA DÍAS DE ANTICIPACIÓN** por lo menos.

Estos preavisos deben ser dados por el trabajador o trabajadora por escrito a su Jefe/a Inmediato/a Superior y a la Coordinación de Recursos Humanos. Si el contrato fue verbal, el trabajador o trabajadora puede darlo en igual forma, si así

lo hiciere lo realizará ante dos testigos. Si el trabajador o trabajadora cumple con dar los avisos en la forma arriba indicada tendrá derecho a que la Institución le pague lo relativo a la Indemnización Universal de acuerdo con las regulaciones internas de la organización, en caso contrario, es decir que no de dichos preavisos, no tendrá derecho al pago de dicha prestación.

## CAPITULO XVI DISPOSICIONES FINALES

**Artículo 49.** CERICAP procurará por los medios a su alcance mantener la estabilidad de sus trabajadores y trabajadoras, así como remunerarles con salarios justos de conformidad con el trabajo realizado. Así mismo procurará estimular y mejorar a los trabajadores que se distinguen en sus labores.

**Artículo 50.** En las relaciones entre la Institución y sus trabajadores y trabajadoras será norma invariable, procurar el arreglo directo de las divergencias que pudieran suscitarse o surgir eliminando en lo posible la intervención de terceros.

**Artículo 51.** En lo relativo a los demás derechos y obligaciones que corresponde al patrono y a los trabajadores y trabajadoras, éstos se regirán por lo previsto por la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Trabajo y demás leyes laborales de la República y sus Reglamentos así como por aquellas disposiciones que emita la Institución dentro del ámbito de su competencia.

**Artículo 52.** Todos los trabajadores y trabajadoras de la Institución tienen la obligación de conocer y cumplir las

disposiciones de este Reglamento, y no será motivo de excusa el desconocimiento del mismo.

**Artículo 53.** El patrono procurará proporcionar a los trabajadores y trabajadoras capacitación o adiestramiento para el trabajo colaborando con las instituciones oficiales encargadas de la planificación familiar o desarrollo de los recursos humanos y la formación profesional de los trabajadores.

**Artículo 54.** La Institución contribuirá con los programas de recreación en beneficio de los trabajadores y trabajadoras y sus familias.

**Artículo 55.** Para efectuar cualquier cambio, modificación o derogatoria del presente Reglamento se requerirá los mismos procedimientos que para su aprobación. No obstante cualquier disposición legal que se promulgara que implicara un mejoramiento de las condiciones establecidas en el presente Reglamento quedará incorporadas al mismo.

**Artículo 56.** El presente Reglamento Interior de Trabajo, al ser aprobado por la Inspección General de Trabajo entrará en vigor quince días después de haber sido puesto en conocimiento de los trabajadores y trabajadoras de conformidad con lo dispuesto por el artículo 59 del Código de Trabajo.

Guatemala 29 de Octubre de 2009

Ing. Manuel Estuardo Casasola Pineda  
Gerente General  
CERICAP

Guatemala, Ciudad

Apreciable Ing. Casasola:

De la manera más atenta me dirijo a usted para hacer la entrega formal del trabajo de tesis "Diagnóstico Administrativo de CERICAP, Laboratorio Químico Biológico Especializado en Pruebas Moleculares" el cual fue desarrollado con base en las etapas del proceso administrativo, a través de la información obtenida de usted y todos sus colaboradores.

El desarrollo del tema requirió más de doscientas cincuenta horas de trabajo, lo que tendría un valor de mercado de Q.25,000.00.

Agradezco su confianza y colaboración en el desarrollo de esta investigación, la cual será de mucha utilidad para la empresa que usted administra.

Atentamente,

Rafael Leonidas Sánchez Girón

