



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**MANUAL ORGANIZATIVO Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO PARA EL HOSPITAL LA POLICLÍNICA.**

**SUSTENTADO POR:  
BETTY ANTOLINA BERRIOS GRANADOS  
NINOSKA LETICIA PUERTO MONTOYA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2015.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL  
ROGER MARTINEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO  
MARLON BREVÉ REYES**

**VICERRECTORA CAMPUS SPS  
ANA LOURDES LAFFITE**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO  
DESIREE TEJADA**

**MANUAL ORGANIZATIVO Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO PARA EL HOSPITAL LA POLICLÍNICA.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CINTHIA ISELA CANO ACOSTA**

**ASESOR TEMÁTICO  
INGRID VILLELA**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**PABLO REYES THEODORE  
CESAR SUAZO  
DINORA IRIAS**

## FACULTAD DE POSTGRADO

# MANUAL ORGANIZATIVO Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL HOSPITAL LA POLICLÍNICA.

### AUTORES:

**Betty Antolina Berrios Granados y Ninoska Leticia Puerto Montoya**

### Resumen

El trabajo de investigación propuesto, se orienta a dar solución algunos de los problemas internos que El Hospital La Policlínica posee, con la finalidad de aumentar la oferta de valor al cliente, elevar el nivel competitivo de la institución, definir una estructura organizativa sólida y acorde a los requerimientos solicitados. Actualmente la institución presenta debilidades organizativas que frenan el adecuado desempeño laboral, entre las más importantes se puede destacar: la falta del manual organizativo y sistema de evaluación del desempeño; lo que impacta fuertemente en el manejo adecuado del recurso humano y dado el giro de la empresa esto no contribuye al cumplimiento de los estándares esperados por los usuarios. La propuesta que se está presentando resuelve los problemas desde la perspectiva del capital humano, mediante la estructuración de un manual organizativo que establezca todas las políticas que se relacionen estrictamente con las debilidades antes expuestas. Específicamente se trabajó en la creación de perfiles y descriptores de puesto y un sistema de evaluación del desempeño que permita retroalimentar al personal administrativo, con lo cual se espera que El Hospital La Policlínica logre los objetivos propuestos por sus directores. Esta investigación se llevó a cabo con un enfoque de investigación del tipo Mixto, es decir una combinación del método cuantitativo y cualitativo, donde el enfoque predominante fue el cualitativo por el tipo de investigación sobre el análisis y descripción de puestos, los instrumentos que se utilizaron fue la aplicación de encuestas y cuestionarios para los colaboradores y gerentes de cada departamento.

**Palabras claves: manual organizativo, evaluación de desempeño.**

## POSTGRADUATE FACULTY

### MANUAL AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM FOR HOSPITAL THE POLICLÍNICA.

#### AUTHORS:

**Betty Antolina Berrios Granados y Ninoska Leticia Puerto Montoya**

#### ABSTRACT

The proposed research work oversees to provide a solution to some of the inner problems the Policlínica Hospital suffers, aiming to increase the value of the customer offer, raise the competitiveness level of the institution, and defining a solid organizational structure that meets the required needs. Currently, the institution demonstrates organizational weaknesses that slows down the proper working performance. Among the most important weaknesses, we can point out: the lack of an organizational manual and performance evaluation system, which has a hard impact on the correct management of the human resource, and given the category of the business, these weaknesses do not contribute to the achievement of the standards expected by customers. The proposal hereby exposed, solves the problems from the human capital perspective, through the structuring of an organizational manual that establishes the politics strictly linked to the aforementioned weaknesses. We worked specifically on the creation of profiles and position descriptors, and a performance evaluation system that allows administration personnel to have feedback, with which it is expected that the Policlínica Hospital achieves the goals aimed by its directors.

This research was carried out with a Mixed type focus, that is to say, a combination of the quantitative and qualitative methods, where the qualitative focus was the predominant given the type of investigation about the analysis and positions description. The applied instruments were survey enforcements and questionnaires for the collaborators and managers of each department.

**Keywords: organizational manual, performance evaluation.**

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque ha sido el pilar de nuestras vidas, proporcionándonos una guía y nuestro refugio; nos ha dado la fortaleza y los medios para lograr esta meta. Por sus grandes bendiciones y cuidados día a día, la gloria y la honra al Padre por siempre.

A nuestras padres, a mi amado esposo que ha sido el impulso durante mi carrera y el pilar principal para culminación de la misma, a mis hijos son la razón que me hacen levantarme cada día esforzarme por el presente y el mañana son mi principal motivación, hermanos y familiares quienes les agradecemos por el apoyo incondicional que nos han brindado, han sido nuestros consejeros durante la culminación de esta meta personal y profesional, apoyándonos para que cada día pudiéramos ser mejores personas y profesionales.

## AGRADECIMIENTO

Primero agradecerle a nuestro amado *Dios* por permitirnos finalizar una etapa más en nuestras vidas y condescendernos el poder alcanzar un logro importante en nuestras vidas.

Agradecemos a nuestros padres, esposo, hijos hermanos y otros seres queridos que nos brindaron todo el apoyo necesario de manera incondicional, proporcionándonos los ánimos para continuar durante cada fase de este proyecto y ser un buen ejemplo a seguir en nuestra vida.

Gracias UNITEC por contribuir con nuestro crecimiento profesional y personal; a todos aquellos catedráticos que de una u otra forma han marcado una diferencia en nuestra vida profesional.

## INDICE

1.1	INTRODUCCIÓN .....	17
1.2	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	18
1.3	DEFINICION DEL PROBLEMA .....	24
1.3.1	ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	24
1.3.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	25
1.4	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	25
1.5	OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	26
1.5.1	OBJETIVO GENERAL .....	26
1.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>29</b>
2.1.1	<b>ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....</b>	<b>29</b>
2.1.1.1	HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO HUMANO.....	29
2.1.1.2	ORGANIZACIÓN Y TRABAJO .....	31
2.1.1.3	DESCRIPTORES DE PUESTO.....	32
2.1.1.4	PERFILES DE PUESTOS .....	37
2.1.1.5	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	40
2.1.1.6	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 360* .....	43
2.1.1.7	EL BALANCED SCORECARD .....	45
2.1.1.8	EL COACHING .....	46
2.1.1.9	<b>MÉTODO DE ESCALA GRÁFICAS.....</b>	<b>47</b>
2.1.1.10	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE SE RECOMENDARA PARA SU IMPLEMENTACION EN EL HOSPITAL LA POLICLÍNICA .....</b>	<b>48</b>
2.1.2	LA CONTRATACIÓN.....	48
2.1.3	LAS COMPETENCIAS.....	49
2.1.3.1	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	50
2.1.4	ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO.....	51
2.1.5	<b>ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>55</b>
2.2	<b>TEORÍAS .....</b>	<b>56</b>
2.2.1	<b>TEORÍA DE PERFILES DE PUESTOS.....</b>	<b>56</b>
2.2.2	<b>TEORÍA DE DESCRIPTORES DE PUESTOS.....</b>	<b>57</b>



2.2.3	TEORÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	58
2.3	CONCEPTUALIZACIÓN.....	59
2.4	MARCO REFERENCIAL .....	60
<b>3.1.</b>	<b>CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>61</b>
3.1.2	HIPOTESIS Y VARIABLES DE ESTUDIO.....	63
3.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	63
<b>3.2.</b>	<b>ENFOQUE Y MÉTODOS.....</b>	<b>52</b>
<b>3.3</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4</b>	<b>MUESTRA .....</b>	<b>52</b>
<b>3.5</b>	<b>POBLACIÓN.....</b>	<b>52</b>
<b>3.6</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....</b>	<b>53</b>
<b>3.7</b>	<b>PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>54</b>
<b>3.8</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>54</b>
3.9	FUENTES PRIMARIAS .....	54
3.9.1	FUENTES SECUNDARIAS.....	55
3.10	LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
<b>CAPÍTULO IV.</b>	<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>56</b>
4.1	RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADO A JEFES Y A COLABORADORES .....	56
4.2	ESTRUCTURA DE LOS RESULTADOS .....	71
4.2.1	POR VARIABLES .....	71
4.2.2	POR INSTRUMENTO.....	71
4.3.2.	POR PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO.....	71
<b>4.3</b>	<b>HALLAZGOS .....</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO V.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	73
5.2	RECOMENDACIONES.....	75
<b>CAPÍTULO VI.</b>	<b>APLICABILIDAD.....</b>	<b>76</b>
<b>6.1</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL ORGANIZATIVO PARA EL HOSPITAL LA POLICLÍNICA. ....</b>	<b>76</b>

6.1.1 INTRODUCCIÓN.....	76
6.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN .....	77
6.2.1 IMPLEMENTACIÓN .....	77
6.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL HOSPITAL LA POLICLÍNICA.....	83
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN .....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87

## ÍNDICE DE FIGUERA

<b>FIGURA.- 1 ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>19</b>
FIGURA.- 2- CIENCIAS Y DISCIPLINAS AUXILIARES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	19
FIGURA.- 4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	39
FIGURA.- 5 PARA QUÉ SIRVE EVALUAR EL DESEMPEÑO .....	42
FIGURA.- 6 LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	43
FIGURA.- 7 MODELO DE EVALUACIÓN 360* .....	44
FIGURA.- 8- LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS .....	50
FIGURA.- 9 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	51
FIGURA.- 10 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES .....	64

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1. ANÁLISIS FODA.....	56
TABLA 2.- MATRIZ METODOLÓGICA .....	62
TABLA 3 VARIABLES OPERACIONALES .....	49
TABLA 4.- FICHA DE TRABAJO DE CAMPO - ENCUESTAS .....	53
TABLA 5.- ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD .....	54
TABLA 6 DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE .....	56
TABLA 7 TIPO DE PUESTO.....	57
TABLA 8 NIVEL DE ESTUDIO.....	58
TABLA 9 FUNCIONES Y TAREAS .....	59
TABLA 10 EXPERIENCIA.....	60
TABLA 11 INTERACCIÓN DEL PUESTO.....	61
TABLA 12 ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE FUNCIONES.....	62
TABLA 13. RESPONSABILIDAD .....	63
TABLA 14 CONOCIMIENTO DEL PUESTO .....	64
TABLA 15 REQUERIMIENTO DE CALIDAD .....	65
TABLA 16 MEDICIÓN DE OBJETIVOS .....	66
TABLA 17 CALIDAD DE ATENCIÓN .....	67
TABLA 18 CUMPLIMIENTO DE PROTOCOLO.....	68
TABLA 19 TIPO DE PUESTO VRS INTERACCIÓN DEL PUESTO .....	69
TABLA 20 NIVEL DE ESTUDIO VRS EXPERIENCIA .....	70
TABLA 21-CHI CUADRADO .....	74
TABLA 22-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	81

TABLA 23- CONTENIDO DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS .....	82
TABLA 24- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	85

### **INDICE DE FIGURAS Y GRAFICOS**

GRÁFICO 1-DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE .....	56
GRÁFICO 2.- TIPO PUESTO.....	57
GRÁFICO 3-NIVEL DE ESTUDIOS VRS EJECUCIÓN DE FUNCIONES .....	58
GRÁFICO 4-FUNCIONES Y TAREAS .....	59
GRÁFICO 5- EXPERIENCIA PARA UN NUEVO COLABORADOR .....	60
GRÁFICO 6-INTERACCIONES .....	61
GRÁFICO 7-ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE FUNCIONES.....	62
GRÁFICO 8-RESPONSABILIDADES .....	63
GRÁFICO 9-CONOCIMIENTO DEL PUESTO .....	64
GRÁFICO 10.-REQUERIMIENTOS DE CALIDAD.....	65
GRÁFICO 11-LOGRO DE OBJETIVOS.....	66
GRÁFICO 12-CALIDAD DE ATENCIÓN.....	67
GRÁFICO 13-CUMPLIMIENTO DE PROTOCOLO.....	68
GRÁFICO 14-TIPO DE PUESTO.....	69
GRÁFICO 15.-NIVEL DE ESTUDIO.....	70

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

En la actualidad uno de los problemas que enfrentan las organizaciones es el de administrar el capital humano, es por eso que es importante que recluten a los mejores candidatos y que además los ubiquen en las posiciones adecuadas. Esto es la finalidad de los perfiles y descriptores de puestos, permitir a la organización conocer a profundidad cada uno de los puestos que la conforman, de manera que optimice el desempeño de las personas, así como de los cargos.

Las empresas no pueden competir si su equipo de trabajo no es competente, por tal motivo hay que fortalecer la fuerza laboral, se tiene que tomar las medidas necesarias para poder atraer personal calificado y competente que fortalezca los equipos de trabajo.

Es por eso que Recursos humanos juega un papel importante para diseñar un manual de puesto que garantizará a los candidatos a las plazas vacantes que existan en la Institución, se someterán a un proceso de reclutamiento y selección, con el objetivo de cumplir con la descripción y perfil del puesto al cual está aspirando.

A pesar de la importancia que tiene los manuales, se detecta que existen organizaciones que carecen del mismo, tal es el caso del Hospital la Policlínica, empresa de servicio privado dedicado al servicio hospitalario, creado en 1932 y en los actuales momentos cuenta con noventa y cuatro (94) colaboradores representados por el personal administrativo, enfermeras, personal técnico y médico, distribuidos en noventa y cuatro (94) cargos.

En este sentido, se propone un Manual de Descripción y Especificación de Cargos y sistema de evaluación del desempeño que permita retroalimentar al personal administrativo, con lo cual se espera que El Hospital La Policlínica logre los objetivos propuestos por sus directores, donde especifican las tareas, obligaciones,

compromisos y requisitos que se le exige al personal del Hospital La Policlínica, para ocupar cada uno de los cargos existentes en esta institución, así como también armonizar el desarrollo de las actividades necesarias para el logro de los objetivos institucionales.

La propuesta que se está presentando resuelve los problemas desde la perspectiva del capital humano, mediante la estructuración de un manual organizativo que establezca todas las políticas que se relacionen estrictamente y como se mencionó anteriormente con el capital humano, específicamente se trabajó en la estructuración de perfiles y descriptores de puesto y un sistema de evaluación del desempeño, con lo cual se espera que El Hospital La Policlínica logre los objetivos propuestos por sus directores.

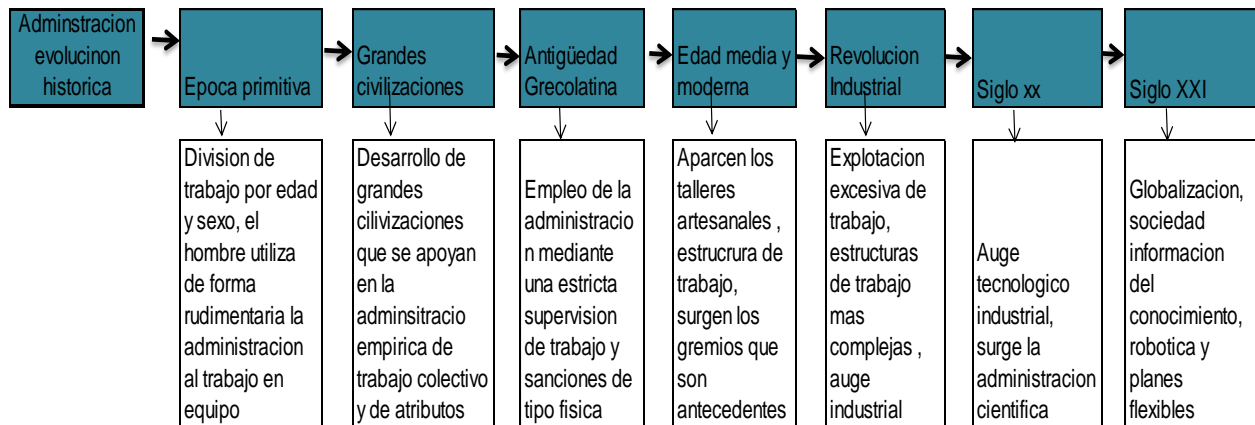
## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

### **ADMINISTRACIÓN**

Desde que inicia la humanidad el hombre ha tenido la necesidad de organizarse en grupos independientemente de su actividad, a lo largo de la historia la administración ha tenido cambios que han beneficiado al hombre con ello el individuo ha optimizado los recursos para poder coordinar mejor cada una de las actividades que realiza.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha tenido la necesidad de trabajar en grupo para subsistir. En este sentido, la administración ha existido no como una disciplina propiamente dicha, sino como un medio para coordinar los esfuerzos de un grupo y lograr los objetivos comunes. Asimismo, la administración ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos para realizar cualquier actividad con mayor eficacia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.(Lourdes Much, 2010, p. 3)

Se puede observar que la habilidad de la Administración es parte de cada individuo, lo cual le permite coordinar actividades de trabajo, obtener beneficios de recursos colectivos y adquirir conocimientos a través del tiempo con el fin de aumentar la productividad y eficiencia en las tareas diarias.



**Figura.- 1 Origen y desarrollo de la administración**

Fuente:(Lourdes Much, 2010, p. 8)

En la figura se muestra las etapas y la evolución por la que ha pasado la administración a lo largo de la historia aquí se muestra lo que ha sucedido en cada una de las épocas y como fue marcando el cambio en cada una de las etapas por las que ha pasado la administración.



**Figura.- 2- Ciencias y disciplinas auxiliares de la administración**

Fuente: (Lourdes Much, 2010, p. 25)

Lourdes Much (2010) nos muestra en esta figura las diferentes ciencias y disciplinas que auxilian a la administración, ya que para poder entender a ésta última, es necesario tener un conocimiento de cada una de ellas, es por eso que la administración tiene una estrecha relación con cada una de ellas.



## **OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Hoy en día las organizaciones se han dado cuenta que solo pueden progresar y mantenerse vigentes en el mercado si no es a través de la buena administración y optimización de todos sus recursos, el enfoque es hacia el colaborador porque son ellos el principal recurso del que disponen.

“Las organizaciones con éxito se han dado cuenta que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados” (Idalberto Chiavenato, 2008a, p. 11)

## **LA ORGANIZACIÓN**

La buena organización en una empresa hace que las mayorías de las tareas asignadas en las organizaciones se cumplan en las fechas establecidas todo esto gracias a la buena organización y esto hace que el trabajo sea más fluido en cada uno de los procesos que realizan

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. (Lourdes Much, 2010, p. 61)

La fuerza laboral de una organización depende de todos, de manera que unos motiven a otros, y así lograr los objetivos trazados con responsabilidad, esmero y dedicación. Los directivos poseen las habilidades y capacidades indispensables para el buen funcionamiento de la organización.

## **LA AUTORIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

La autoridad en las organizaciones es primordial para poder realizar un excelente trabajo ya que necesitamos en cada área que haya personas que nos dirijan y estén pendientes que las tareas se cumplan en las fechas establecidas y que se sigan los procesos establecidos por la organización.

El nivel más elemental, el buen funcionamiento de una organización depende del correcto uso de autoridad: el derecho legítimo de tomar decisiones y de instruir a la gente acerca de lo que se debe hacer. De forma tradicional, la autoridad reside en los puestos más que en las personas.(Batean Snell, 2009, p. 290).

Toda organización tiene una estructura organizacional que establece los niveles de jerarquía, con personas responsables que realicen acciones y respalden directamente lo que se hace o se deja de hacer, que respeten el uso de recursos, políticas y estrategias, que administren de forma correcta para impactar directamente en la efectividad y el desarrollo de la organización. La autoridad tiene la potestad de tomar decisiones que influyan en la productividad y el buen rendimiento.

### **1.2.1 ANÁLISIS DE PUESTOS**

En las organizaciones es necesario que las personas que ingresen a trabajar en las organizaciones que cuenten con las competencias necesarias para poder realizar todas las tareas encomendadas en ese puesto de trabajo y que puedan desempeñarse con eficiencia es por eso que Gary Dessler (2010) afirma:

La información del análisis de puestos representa la base de diversas actividades interrelacionadas en la Administración de Recursos Humanos. Es la información acerca de las responsabilidades del puesto, y quizá sea la base para desarrollar programas de capacitación e información acerca de las características humanas requeridas para ejecutar el trabajo, y serviría para decidir qué tipo de gente se debe reclutar y contratar. Por lo tanto, el análisis de puestos desempeña una función central en la Administración de Recursos Humanos. (p. 33)

Las empresas están obligadas a tener pleno conocimiento de los procesos y actividades que se realizan dentro de cada una de las áreas o departamentos, y de esta forma, asumir los retos que acarrea contar con un personal apropiado que cumpla con los requisitos profesionales y personales para cada puesto.

En las organizaciones este tipo de herramienta es necesaria para poder elegir o contratar al mejor candidato que la empresa necesita y no cometer errores de contratación que al final le traerá pérdidas a la compañía, estos nos afirma en teoría

Fernández-Ríos (2007):

El análisis y descripción de puestos de trabajo es clave en el diseño y adecuación de la estructura, de ahí la paradoja entre su importancia teórica y potencial, y su insuficiente utilización. Sin embargo, tales procedimientos han sido utilizados durante décadas y se seguirán manejando por las organizaciones. (p. 2).

Muchas empresas caen en el error de contratar personal carente de las características, tanto personales como profesionales, que exige el puesto a desempeñar dentro de la organización; y como consecuencia, no se logra obtener un buen funcionamiento en el futuro. El análisis de puestos es una herramienta fundamental para el área de Recursos Humanos, ya que se encarga de manejar la información de acuerdo a la estructura organizacional, con el fin de determinar qué puestos son necesarios para una buena gestión.

### **1.2.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Las organizaciones hacen mucho en énfasis al momento de la contratación para poder elegir al mejor candidato que está en el mercado es por eso que hoy en día existen dos formas de reclutar personal, puede ser interna o externa. El método interno es menos costoso y los empleados conocen la cultura organizacional y visión de su organización, además, los directivos toman en cuenta el talento disponible, y de esta manera pueden mantener un grupo de trabajo unido y con un buen desarrollo de carrera. Cuando las empresas buscan afuera, permiten la oportunidad de llevar nuevas ideas, de encontrar gente con experiencia que alimentan el recurso intelectual o que no cuentan con el perfil que se está buscando.

Idalberto Chiavenato (2008) afirma:

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores, y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esta relación sea posible, es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo, con el fin de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. (p. 106)

### **1.2.3 SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección de personal es fundamental en las organizaciones porque solo se contratara a la personas con las características necesarias para el puesto y así evitar ingresar a la organización personas que no tengan las capacidades para poder desenvolverse en el puesto y dar los resultados esperados.

“La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar en las organizaciones a algunas personas, generalmente a aquellas que cuentan con las características deseadas”(Idalberto Chiavenato, 2008b, p. 137).

La selección de personal es de suma importancia, ya que requiere tener cuidado para incorporar a la organización personal que reúne los requisitos que exigen con ello cubrir el puesto vacante y lograr el objetivo deseado en el proceso.

#### **1.2.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Las organizaciones están poniendo en práctica muchos sistemas de evaluación de desempeño porque les interesa saber cuáles de las personas tienen las capacidades necesarias para poder realizar mejor sus tareas y cuales necesitan capacitaciones en las áreas donde tiene debilidades es por esos que este tema se ha vuelto tan necesario en las organizaciones, Idalberto Chiavenato (2008) afirma:

La evaluación del desempeño es un tema común y corriente en nuestra vida personal. También lo es en las organizaciones, las cuales siempre están en la necesidad de evaluar diversos desempeños, como el de finanzas, recursos humanos, operaciones y ventas, así como el técnico y de mercadotecnia. Además, evalúan la calidad de los productos, productividad de la compañía, el servicio al cliente y, principalmente, el desempeño humano. (p. 244)

Permite ver la forma en que puede mejorar un trabajador, incentivarlo a trabajar mejor, a establecer estrategias para solucionar problemas, además fomenta el desarrollo personal y profesional, y por último, permite a los empleados realizar una autoevaluación de su desempeño.

#### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

En toda gran obra siempre se perfila la inspiración de un genio emprendedor. La concepción de La Policlínica, no solo como un centro asistencial moderno, sino también como una regia institución formativa de valores humanos, de grandes proyecciones sociales dentro del proceso de evolución progresista de Honduras, se debe fundamentalmente a un hombre.

En la historia de la Medicina Hondureña, dentro de la primera mitad del siglo XX se proyecta el Dr. Salvador Paredes como una figura conspicua en la renovación de la ciencia hipocrática nacional, La inquietud científica y la sólida experiencia clínica-quirúrgica que cosechará con prominentes maestros de la medicina en Guatemala y El

Salvador, y que más tarde afirmase con la enseñanza de distinguidos maestros Franceses, Alemanes y Austriacos, con sublime generosidad la vino a volcar a su querida tierra, la cual amo tanto. (Enrique Aguilar Paz, 1982, p. 1)

Como resultado de un sabio análisis, el Dr. Salvador Paredes comprende que la sociedad Hondureña de los años treinta debía de emanciparse no solo en lo científico, sino también en lo económico, en lo social, en lo cultural. Siendo esta concepción una guía orientadora, además de participar en la fundación de La Asociación Médica Hondureña, en el Hospital General de Tegucigalpa, en la reformas a la educación en la Escuela de Medicina, también funda el Hospital La Policlínica. (Enrique Aguilar Paz, 1982, p. 1)

“En lo que va de la historia médica, jamás en Honduras la iniciativa privada de una sola persona, en un término de tan escasos años, ha realizado simultáneamente, con relevante éxito, tantas obras positivas” (Enrique Aguilar Paz, 1982, p. 1)

### **1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Inicialmente el problema se detectó por parte de la Administración y Gerencia de Recurso Humanos del Hospital La Policlínica, identificando que es necesario implementar un Manual Organizativo y Sistema de Evaluación del Desempeño para los colaboradores que integran dicha institución debido a que no cuentan con este tipo de herramientas para la contratación, gestión y guía efectiva del personal que ingresa y labora en la institución y así contribuir a los objetivos organizacionales.

El Departamento de Recurso Humanos solo cuenta con una persona encargada de realizar todas las funciones referentes al área, es por eso de la necesidad de realizar un estudio para mejorar el control en la toma de decisiones al momento de hacer la contratación del personal que la empresa necesita.

La institución en este momento no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño donde se pueda medir la labor que realiza cada uno de los colaboradores que la integran.

Con este proyecto se pretende mejorar significativamente el Departamento de Recursos Humanos ya que se contará con algunas herramientas necesarias para poder contratar a las personas con las habilidades requeridas para los puestos de acuerdo al perfil y descriptores de puesto que requiere cada área y que se pueda contar con la mejora de competencias existentes y el desarrollo de nuevas competencias que permitan, que el Hospital La Policlínica puede cumplir con sus metas.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué proceso se debe de seguir en el uso del Manual Organizativo y Sistema de Evaluación del Desempeño al momento de la contratación y selección de personal para el Hospital La Policlínica?

### **1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACION**

1. ¿Cuáles son los procesos que se desarrollan actualmente en el área de Recursos Humanos en el Hospital La Policlínica, para elegir a los candidatos y su perfil de puesto?
2. ¿Cuáles son los descriptores y perfiles de puesto que deberían incluirse en el Manual de Organizativo al momento de la contratación y selección de personal del Hospital La Policlínica?
3. ¿Cuál es el modelo de evaluación del desempeño que se debe de implementar en el área de recursos humanos en el Hospital La Policlínica?
4. ¿Cuáles son los pasos que la organización debiera seguir, para lograr la implantación de Manual Organizativo y Sistema de Evaluación del Desempeño?

## **1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Proveer un Manual Organizativo y Sistema de Evaluación de Desempeño para el Hospital La Policlínica con el objetivo responder a las necesidades actuales y a cambios futuros del departamento de Recursos Humanos incrementando el valor competitivo de la empresa.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Recomendar según las mejoras prácticas, el proceso de implementación que la empresa puede seguir para los dos instrumentos.
2. Proponer un Manual Organizativo de alcances de trabajo, para área de Recursos Humanos para el Hospital La Policlínica, partiendo de la situación actual.
3. Realizar análisis del Manual Organizativo para el área de Recursos Humanos del Hospital La Policlínica.
4. Proponer un sistema de evaluación del desempeño para responder a las necesidades de los diferentes departamentos para el Hospital La Policlínica.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

En toda institución ya sea pública o privada, los Manuales de Descripción y Especificación de Cargos representan instrumentos de suma importancia porque recogen y suministran información referida a las actividades, responsabilidades, habilidades y destrezas relacionadas a funciones correspondientes a cada cargo y también a los requisitos y cualificaciones que el ocupante debe cumplir dentro de la estructura organizacional.

A través de la Descripción y Especificación de Cargos se elaboran los perfiles de puesto que servirán para efectuar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal, evaluación de desempeño y remuneración, entre otros. De igual modo, facilita al ocupante de un cargo la realización de su trabajo de manera eficaz, suministrándole el conocimiento preciso y claro de sus obligaciones y la relación con el resto de los cargos, tomando en cuenta lo antes expuesto, la investigación se llevó a cabo con el objeto de proponer una herramienta que le facilite lo antes expuesto.

En la actualidad El Hospital La Policlínica es una empresa que presta servicios hospitalarios, cuenta con 94 empleados entre ellos personal administrativo y de enfermería, debido a que no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos bien estructurado el Hospital La Policlínica realiza las contrataciones no cubriendo las necesidades actuales para lograr una contratación efectiva del personal que ingresara y labora en la institución, al no contar con esta una herramienta no se alcanzaran los estándares deseados por la institución por lo que se requiere que el capital humano posea y aplique los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad en el negocio, todo ello para asegurar que la utilización de los recursos, materiales y tecnología sea eficiente y eficaz para el bienestar de la clientela que posee.

El objetivo de este trabajo es proveer de Manual Organizativo y Sistema de Evaluación de Desempeño que permita mejorar la estructura organizativa del Hospital La Policlínica a fin que pueda ser eficiente en el alcance de sus metas actuales y futuras.

Es por esta razón que con este trabajo de investigación se pretende facilitar la labor Administrativa orientada al manejo del capital humano, así como mejorar la eficiencia de los procesos del Hospital La Policlínica mediante el uso del manual descriptores, perfiles de puestos y un sistema de evaluación del desempeño que faciliten la contratación del personal y evaluación del mismo.



## **DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de evaluación y análisis implementado en la investigación está dentro del campo relacionado con el manual de descripción, perfiles de puestos y la evaluación de desempeño en el área de admisión el cual se implantará el método de escalas graficas discontinuas, como propuesta y solución a los problemas del Hospital La Policlínica, cuyas instalaciones están ubicadas en Comayagüela, tercera avenida, entre 7 y 8 calle, número 701.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

Una vez que se tiene planteado el problema de estudio, surge la necesidad de respaldar teóricamente la investigación, apoyado en describir la situación actual a nivel internacional y nacional, conceptualizaciones, y teorías que sirvan de sustento para validar este estudio.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

##### **2.1.1.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO HUMANO**

La administración de Recursos Humanos es fundamental en las organizaciones ya que de ellos depende que se contrate a las personas con las capacidades necesarias para poder desempeñarse y alcanzar los objetivos de cada organización.

Gary Dessler (2010) Afirma: “La Administración de Recursos Humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de entender sus elecciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicias”( p. 2).

Las personas y organizaciones dependen entre sí para alcanzar sus objetivos y llegar a ser competitivos en el mercado. Para que las personas ayuden en la trayectoria de una organización es necesario que sepan hacia dónde va ésta, y para ello es fundamental conocer la misión y la visión de la organización, y sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados.

El manejo del talento humano es una herramienta fundamental para mantenerse competitivos en el mercado. La competencia se encuentra en constante crecimiento, lo cual obliga a ser parte del cambio ya que el ser humano va en constantes cambios en todo los aspectos de la vida es por eso que como departamento de recursos

humanos debemos de adaptarnos a esos cambios y estar a la vanguardia y así poder tener un talento humano profesional .

En medida nada despreciable, la historia de la humanidad está muy asociada a los intentos, con resultado de éxito o fracaso, del ser humano por liberar cada vez más a su cuerpo y su mente de esfuerzos físicos de las preocupaciones directamente vinculadas con la satisfacción de las necesidades más básicas y elementales, yendo desde situaciones desde sometimiento a las fuerzas de la naturaleza primero y otras fuerzas después, hasta la creación de herramientas, máquinas y equipos completos y casi inteligentes capaces de trabajar de un modo casi autónomo, siguiendo unas instrucciones remotas pensadas programadas por el hombre. Sentimiento tan infundado como agradable y prueba, por lo demás, no solo de la vanidad humana, sino también de que seguimos estando muy mal al comienzo del camino.(Manuel Fernández Ríos, 2007, p. 27)

A lo largo de la historia hemos ido viendo los constantes cambio que la sociedad va realizando todo estos cambios obedecen a las necesidades que frecuentemente van teniendo las organizaciones. En este sentido, el crecimiento de las necesidades del hombre en el transcurso del tiempo lo han obligado a mejorar y estar preparado para las exigencias del mundo laboral.

“Si decíamos antes que la historia mundial de la humanidad está asociada a la evolución del trabajo, ahora podemos añadir que la organización de trabajo humano puede que estrechamente asociada con el proceso evolutivo del hombre” (Manuel Fernández Ríos, 2007a, p. 28).

Las altas gerencias se ven obligadas al crecimiento constante porque estamos en un mercado exigente, el desarrollo de nuevos productos y procesos para poder llevar a la organización a dar los mejores resultados y se mantenga competitiva en el mercado pero estos cambios no solo son en estructura y tecnología si no que los cambios también tienen que hacerse en talento humano.

Según Margarita Velásquez Zaldívar & Reynaldo Miguel Guzmán, (2009) El crecimiento y el dinamismo del entorno obligan a las altas Gerencias a retos, desafíos y a explorar las oportunidades para realizar los cambios de innovación y actualización en las diferentes áreas de trabajo. Para tener un crecimiento en el desarrollo de nuevos productos y procesos así como mejorar competencias de la organización.

### **2.1.1.2 ORGANIZACIÓN Y TRABAJO**

Este es un tema muy importante ya que con la combinación de ambos se puede seguir los lineamientos de la organización necesita para poder salir con las tareas encomendadas en cada una de las áreas porque sin organización no habría trabajo una depende de la otra.

Según Manuel Fernández Ríos (2007) El binomio organización y trabajo ha sido objeto de interés y preocupación para pensadores sociales e investigadores científicos, directivos y operarios, empresarios y sindicalistas, políticos y religiosos, técnicos y profesionales. Sus reflexiones, sus pensamientos sus promesa y amenazas, sus conclusiones científicas se han plasmados en numerosas y voluminosos trabajos, que sin embargo, no son ni tantos ni tan profundos como cabría esperar de un aspecto de la realidad cuya relevancia trascendencias traspasa la mayor de la vida humana adulta en las sociedades llamadas civilizadas o modernas y, sobre todo, de las industriales y postindustriales. (p. 21).

Existen muchos análisis respecto al tema de organización y trabajo, los cuales brindan recursos importantes para la fuerza laboral. En las organizaciones la organización y el trabajo van de la mano porque cada uno tiene sus requerimientos para poder realizar el trabajo y poder tener un óptimo desempeño, pero también es necesario aclarar que la responsabilidad de una tarea no recae sobre un solo colaborador ya que como organización somos responsables de cada uno de los colaboradores a cargo y debe haber una supervisión para evitar errores que perjudiquen la organización.

Carlos Javier Álvarez Fernández (2010) Afirma: Cuando hablamos de Organización y trabajo hablamos de una combinación adherible, cada uno tiene una serie de exigencias de funciones a nivel de formación y de conocimientos, es decir cualquier puesto de trabajo tiene unas exigencias para su desempeño, lo que denomina requisitos básicos. Pero es fundamenta independencia porque no tendría coherencia que todo la responsabilidad de una empresa recaería en una sola persona.

### **EL PAPEL CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECUROS HUMANOS**

La Gestión de Recursos Humanos va apegado a las exigencias de los Directivos en virtud en que buscan contar con el personal que les ayude a cumplir con la visión y misión y los objetivos estratégicos de la organización y estar preparados para cualquier

cambio en el transcurso del tiempo, el papel de Recursos Humanos es fundamental en las organizaciones ya que su enfoque cambio hoy recursos humanos está orientado a dar a la organización el colaborador con las mejores competencias y que este contribuya con los logros establecidos por la organización Como establece claramente Gary Dessler, la transformación del Departamento de personal permite enfrentar de frente los desafíos y oportunidades que presentan los procesos de reclutamiento, análisis de puesto, descripción, capacitación.

En las antiguas empresas, el departamento de “personal” surgió cuando los supervisores realizaban contrataciones y despidos, dirigían el departamento de nóminas y administraban los planes de prestaciones. Cuando comenzó a aparecer la tecnología en áreas como la aplicación de pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a jugar un papel más amplio en la selección, la capacitación y la promoción de los empleados. (Gary Dessler, 2009, p. 12).

### **2.1.1.3 DESCRIPTORES DE PUESTO**

Para realizar una descripción de puesto es necesario un análisis previo que permita recopilar la información, los requisitos del puesto, las funciones que se realizan, el personal que se necesita para cubrir el puesto, así como las capacidades y habilidades. También es fundamental elaborar de forma sistemática informes de los puestos sobre los cuales se va a trabajar. Optimizar los procesos al momento de suministrar la información. Es obligatorio para el Departamento de Recursos Humanos realizar las gestiones necesarias para reclutar el personal debidamente calificado.

Gary Dessler & Ricardo varela (2004) afirma:

Que los descriptores de puestos es un informe escrita de que es lo que hacen quien lo desempeña, como lo hace y en qué condiciones se realiza el trabajo, a su vez, tal información sirve para describir la especificación del puesto, que señala los conocimientos, las aptitudes y las habilidades necesarias para efectuar el trabajo de manera satisfactoria.( p. 34)

Para poder tener una buena descripción de puestos se deben de seguir estos pasos para poder contar con el personal calificado que necesita la organización y así evitar cometer errores al momento de la contratación porque se necesita de una correcta entrevista de parte de un especialista de recursos humanos y de parte del gerente de línea ya que el encargado de la área donde este colaborador ingresara, además de la

entrevista se debe de investigar a fondo este colaborador confirmado referencias laborales anteriores y referencia personales para estar seguro que la información proporcionada es correcta y por último y el más importante verificar si este candidato cumple con los requisitos del cargo propiamente para evitar cometer el error de contratar a una persona que no tengas las capacidades necesarias para el cargo

Según Martha Alicia Alles, (2006) Una correcta descripción del puesto incluye tres momentos:

1. Entrevista de relevamiento estructura, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida, el planteamiento de la entrevista y la utilización de los formularios, son impredecibles.
2. Confirmación de la información obtenida
3. Descripción del puesto propiamente dicho.

Nos siguen comentando Martha Alicia Alles que existen diferentes procedimientos para recopilar la información deseada, algunos de ellos Métodos para reunir información para la descripción y análisis de puesto que se utiliza mediante:

Observación directa: En los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa la información el formulario a partir de lo que se ve, sin la participación directa del empleado.

Entrevista: el análisis entrevista al ocupante del puesto

Cuestionario: el ocupante del puesto completa un cuestionario

Mixta: Administración conjunta de por lo menos de por lo menos dos de estas variantes. (p. 111)

La finalidad es distinguir a los candidatos más adecuados para el cargo de la empresa y no siempre el candidatos más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones. La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades.

El análisis de puestos de trabajo es una herramienta básica para la Gestión de Recursos Humanos, ya que permite identificar las características que debe cumplir el personal que se desea contratar para realizar las actividades dentro de la organización de una forma eficiente y eficaz. Además, a través del Descriptor de puesto se tiene una mejor visión del Recurso Humano que se necesita para cubrir las vacantes dentro de la organización y con ello lograr la productividad esperada para cada área. Sin lugar a dudas es necesario tener claramente establecido los procesos que conlleva el análisis de puesto.

Gary Dessler & Ricardo Varela (2004), afirma: “El análisis de puestos es el procediendo por el cual se determinan las responsabilidades de cada puestos y las características de las personas que deberán contratarse para desempeñarlo” (p. 30). Otras definiciones o aportes importantes son:

No tener puestos definidos es producto de los cambios que se presentan en los negocios actuales. Las organizaciones necesitan lidiar con varias fuerzas: innovaciones aceleradas en los productos y la tecnología, competencia global, desregulación, inestabilidad política, cambios demográficos, y tendencias hacia la sociedad de los servicios y así la era de la información. Fuerzas como estas van cambiando el tablero donde compiten las empresas en específico. El cambio rápido ha incrementado significativamente la necesidad que las compañías sean flexibles y capaces de responder y de competir en un mercado global. (Gary Dessler & Ricardo varela, 2004, p. 39).

La correcta base de este documento nos servirá para la educada elección del colaborador ya que debemos de detallar de forma clara, ya que en él se detallaran las funciones responsabilidades en su cargo, debemos de especificar todas funciones que se deben de realizar por cargo para evitar errores al momento que el colaborador este ya en el puesto y pueda desarrollar todas las tareas especificadas en el análisis de puestos. Con el transcurso del tiempo se avanza en todos los campos, dando lugar a la perfección de los métodos que instituye las organizaciones.

Según el autor, es un procedimiento que permite las responsabilidades y requisitos (conocimiento, experiencia y competencias) de un puesto o cargo. Un adecuado análisis de puesto permite la correcta confección del descriptor de puesto. Este documento será la base para una eficaz elección de la persona adecuada para ocupar cada posición. Así mismo permite evaluar el desempeño de los colaboradores. Realizar el análisis de

puesto significa: el significado conjunto de las tareas a realizar por el ocupante del puesto en cuestión, los requerimientos específicos para poder llevar a cabo las tareas definidas en el puesto. El contexto en que dichas tareas deben realizarse, todas las características necesarias para desempeñarse. (Marta Alicia Alles, 2012, p. 10)

## **LOS FUNDAMENTOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

Para elaborar un análisis de puesto este debe reunir los siguientes requisitos para poder elaborar un correcto análisis de puestos este debe incluir todas las actividades de su puesto de trabajo, se deben de incluir conductas humanas como estas se pueden desarrollar en su puesto de trabajo, las herramientas con las que contará para poder desempeñar sus labores de la forma más óptima, los horarios en que tiene que desarrollar su trabajo, las habilidades relacionadas con el trabajo según Gary Dessler (2009):

- Actividades laborales: primero recaba información acerca de las actividades del puesto actual, esta lista también indicará como, porque y para cuando desempeñará cada actividad.
- Conductas humanas: el especialista también habrá de reunir información sobre conductas humanas, como percibir, comunicar, decidir y redactar.
- Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo: esta categoría reúne información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados.
- Estándares de desempeño: es probable que el patrón también quiera reunir información referente del puesto.
- Contexto del puesto: incluye información respecto a cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral y el contexto social y organizacional.
- Requisitos humanos: se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo. (p.12)

## **LA CLASIFICACIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS**

La clasificación de los puestos son los pasos que se deben de seguir para poder recolectar toda la información sobre el puesto, todas las funciones que debe desarrollar en el puesto, los horarios de trabajo, habilidades que el colaborador debe tener para poder desempeñar su labor de la forma adecuada y experiencia, los requerimientos académicos, que debe tener para desenvolverse de la forma que espera la empresa.

Se refiere a uno de los procesos más importantes de la Administración de Recursos Humanos y consta de etapas entre las que contamos: la recolección de la información sobre la información de los puestos, el análisis de la información, la agrupación sobre los factores similares, la descripción de las tareas, las condiciones organizacionales y



ambientales, las características personales, los requerimientos académicos de experiencia y legales. (Julio Zelaya Lucke, 2006, p. 3)

## **UTILIDAD DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

Aporta información detallada sobre la empresa y su organización, así como la importancia de cada puesto de trabajo. El personal debe tener definidas las funciones, obligaciones y tareas dentro de la organización. Estos conocimientos son la base para que el Departamento de Recursos Humanos lo implemente al momento de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño; También es importante verificar si el candidato llena los requisitos que establece el cargo, así como las habilidades correspondientes.

La clasificación de puestos es de utilidad e importancia para la organización según Julio Zelaya Lucke ( 2006 )

- Para la organización: contribuye efectivamente, a los análisis administrativos pues se pueden analizar procedimientos y métodos de trabajo.
- Para los supervisores: puede exigirle más fácilmente al colaborador lo que debe hacer y la forma como hacerlo.
- Para el departamento o dirección de recursos humanos: proporciona una terminología uniforme de ayuda en la precisión de registros y control del personal.
- Para el trabajador: le permite conocer previamente el trabajo que debe de desempeñar, señalándole con claridad sus responsabilidades.( p. 6)

## **USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANALISIS DE PUESTOS**

Es importante tener bien claros los lineamientos de los puestos porque estos servirán en la organización para poder contratar a la persona con los requisitos necesarios que requiere el puesto, esto servirá para poder compensar a los colaboradores con otro tipos de beneficios económicos, estudiantiles, ascensos, capacitaciones para poder reforzar los conocimientos del puesto y puedan desenvolverse de la forma adecuada y desarrollar su labor de forma eficiente, todo dependerá de las políticas de cada organización Gary Dessler (2009) afirma:

Las organizaciones utilizaran la información del análisis de puestos como base para diferentes actividades relacionadas con el departamento de recursos humanos, utilizan la información del análisis de puestos para respaldar varios movimientos de la administración

de recursos humanos ya que con esto ellos pueden utilizar esta información para la toma de decisiones.

- Reclutamiento y selección
- Remuneración y compensación
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Descubrimiento de obligaciones no asignadas

#### **2.1.1.4 PERFILES DE PUESTOS**

Los perfiles de puestos sirven para tener claras las funciones y actividades de cada empleado y permitirá tener estandarizadas todas las actividades, para poder tener un plan de inducción al momento que ingresa a la institución y a la vez reforzar las áreas donde presenta debilidades o no cuenta con esas competencias para poder desarrollárselas, ya que pueden ser subsanadas con la inducción y esta pueda desempeñar su labor de la forma que espera la organización y contar con el mejor talento humano. José Carrasco (2009) afirma:

Los perfiles de puesto sirven para definir e identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en una institución. Con ello, se logra definir claramente lo que la empresa espera del empleado o cualquier persona que pretenda ocupar su puesto. De esta forma, se pueden desarrollar planes de capacitación para el empleado, enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa. La intención es que tras cumplir con el mencionado plan de capacitación, el empleado haya logrado incrementar el desarrollo de las calificaciones requeridas para desempeñar su puesto de manera óptima. Todas las empresas buscan contar con el mejor recurso humano que reúna todas las competencias del puesto, el cual ocupará.

La finalidad del perfil de puestos es encontrar al colaborador adecuado para cada puesto y distinguirlo de los demás colaboradores dentro de la organización, en los perfiles se identifican las características que debe de tener cada colaborador para

poder ocupar un puesto, con los perfiles de puestos se determina en qué lugar de la estructura organizacional pertenecerá este colaborador.

Los perfiles de puestos sirven de dirección a los gerentes para saber cuáles son los requisitos que este debe tener y las tareas que debe desarrollar y en los tiempos de entrega que debe de tener.

José Carrasco (2009) afirma: Los perfiles de puesto representan una base para el desarrollo de manuales de operación y procedimientos que permite estandarizar o normalizar las actividades de los empleados. Es una especie de parámetro que resulta muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que, usando como base un perfil de puesto se puede seleccionar al candidato ideal para ocuparlo. Con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos. Es fundamental que las organizaciones estén vigentes en la actualización y aplicación de herramientas tan importantes como los perfiles de puesto, para con ello realizar los procesos de selección de forma eficaz.

Los perfiles de puestos han evolucionado a lo largo de las décadas cada día se les va incluyendo otros requisitos que son necesario para poder contratar a la persona indicada y estos requisitos sean compatibles con la organización, estos nos permitirá como nos dice Magda Cantor (2014):

- Desarrollar metas de desempeño para cada puesto
- Diseñar entrevistas apropiadas para los candidatos a nuevos empleados
- Determinar si un candidato está calificado para realizar las actividades descritas en el puesto
- Calificar y evaluar la estructura de recursos humanos de la organización

Cuando se redacta o elabora un perfil de puestos se enfoca en los siguientes pasos que son trascendentales para poder tener una contratación efectiva para la organización Magda Cantor (2014) afirma:

Al redactar el Perfil del Puesto, se enfoca en detallar los siguientes requerimientos imprescindibles para el desempeño de dicho puesto:

- Formación o capacitación.
- Conocimientos básicos o generales, comunes a varios puestos.
- Conocimientos de carácter técnico que debe dominar el ocupante.
- Idiomas: cuáles y qué sabe hacer (conversar, redactar, leer, comprender)
- Experiencia: cuantitativa (tiempo) y cualitativa (tipo).
- Habilidades, características o atributos: enunciadas y descritas.
- Consideraciones sobre el entorno social y organización.

## PROPUESTA DE MANUAL ORGANIZATIVO PARA EL HOSPITAL LA POLICLINICA

El modelo de Perfiles y Descriptores de puesto que se recomendará al Hospital la Policlínica basado en las lecturas realizadas y los objetivos del Hospital, es el que nos propone Gary Dessler en su libro Administración de Recursos Humanos decima primera edición 2009.



**Figura.- 3 Proceso de Reclutamiento de Personal**

Fuente: (Grados Espinosa, Jaime A., 2013, p. 34)

En la figura anterior se observa las diferentes estrategias que utilizan las organizaciones para atraer personal, éstas pueden ser internas o externas.

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

“Al hablar de personalidad es la manera que el individuo se desenvuelve y adquiere experiencias dentro de su entorno, lo que diferencia a esa persona de los demás, incluso lo que le hace único” (Grados Espinosa, Jaime A., 2013).

Cuando se habla de personalidad es como la persona se desenvuelve en cualquier ambiente ya que lo que hace cada uno de los seres humanos es único esto hace que seamos diferentes de los demás.

#### **2.1.1.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Actualmente, la herramienta de evaluación del desempeño es muy importante para las empresas, ya que permite evaluar al personal, conocer el grado de desempeño (si han sido buenos o malos dentro de la organización). Por tal razón, es imprescindible hacer uso de procedimientos que estén a la vanguardia, que permitan tanto al evaluado como al evaluador tomar las medidas necesarias para realizar las correcciones pertinentes y lograr los objetivos trazados por la organización; así mismo, es importante realizar las correcciones correspondientes para un mejor desempeño de los colaboradores, capacitando en el personal, valores que ayuden a lograr los objetivos de la empresa y tomar las decisiones adecuadas.

A continuación, se describen importantes referentes de la evolución del desempeño:

Los Propósitos de la evaluación, tenemos los propósitos administrativos y de desarrollo son los más importantes. La evaluación con fines administrativos consiste en utilizar la información que proporciona el sistema para decidir quién va a ser promocionado o despedido y para fijar la cuantía de la retribución variable. Otro propósito de desarrollo es utilizar la evaluación como herramienta para validar prácticas de recursos humanos. (Lydia Arbaiza, Fermini, 2011, p. 24)

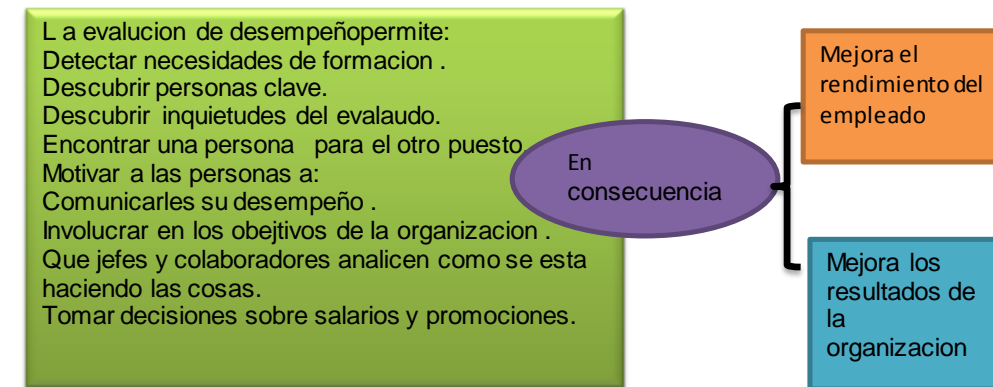
La evaluación desempeño, se está utilizando en las organizaciones para evaluar el desempeño de los colaboradores y si ésta, está cumpliendo los objetivos propuestos por la organización de forma individual todo depende del modelo que esté utilizando la organización porque así debe de ser enfocada la evaluación de acuerdo al modelo.

La evaluación del desempeño para el manejo de la organización es el método más frecuente y el que, en nuestra opinión debería tener en uso en todas las organizaciones, usualmente combina, la administración por objetivos con la gestión por competencias. Permite conducir mejor a los colaboradores y a la organización en su conjunto, es muy importante señalar que, cuando se ha implementado un modelo de competencias, las diferentes mediciones deben realizarse en relación con dicho modelo. (Alles, Martha Alicia, 2010, p. 22)

Las organizaciones evalúan el desempeño de los colaboradores para poder desarrollar las competencias que no están presentes durante las evaluaciones y hacer plan de mejora de forma individual y así aprovechar al máximo el talento humano con el que cuenta la organización ,con una buena implementación se mejoran los resultados de la empresa. Lo que se evalúa en este sistema es las cualidades del sujeto, los logros que hacen que la empresa tenga mejores resultados, los conocimientos del trabajo, entre otras cosas.

Porque evaluar el desempeño o de la gestión de las personas es un instrumento para dirigir y supervisar al personal, entre sus principales objetivos podemos desarrollar el personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos, por otra parte tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar el resultado. (Alles, Martha Alicia, 2010, p. 31)

## PARA QUÉ SIRVE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



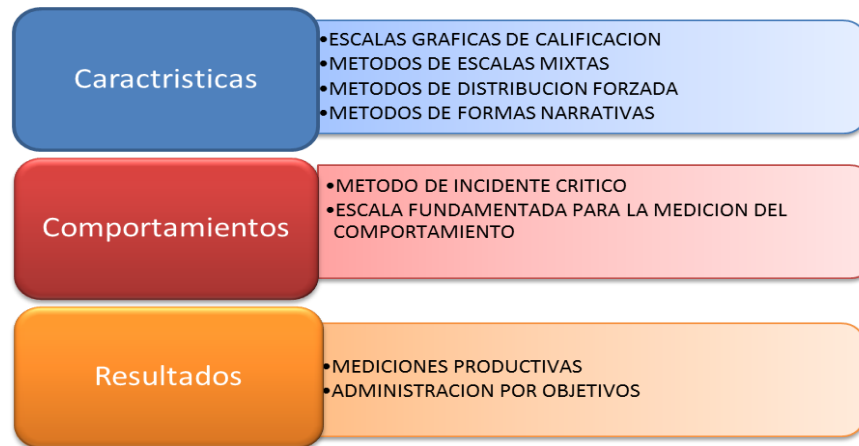
**Figura.- 4 Para qué sirve evaluar el Desempeño**

**Fuente:** (Alles, Martha Alicia, 2010, p. 31)

Permite retroalimentar al personal de acuerdo a los objetivos de la organización, las oportunidades de crecimiento, los objetivos individuales, el mejoramiento de las relaciones humanas y el estímulo a la mayor productividad. Es una de las mejoras significativas para el éxito colectivo de la empresa ya que por medio de esta herramienta hay una mejora en los resultados de la organización.

En este sistema uno de sus principales enfoques es ampliar los conocimientos del personal ya que existe una retroalimentación donde se les dice los puntos de mejora que debe de tener para desarrollar de forma adecuada su trabajo y la forma como debe de realizarlo o el tiempo en que puede lograr los cambios este sistema le ayudara mucho al colaborador porque lo orientara a la mejora continua en su trabajo

El análisis del desempeño de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los Recursos Humanos. Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que se mide: características, comportamientos y resultados. (Alles, Martha Alicia, 2010, p. 31)



**Figura.- 5 Los métodos de evaluación de desempeño**

**Fuente:**(Alles, Martha Alicia, 2010, p. 31)

La evaluación de desempeño puede ser utilizada en cualquier estructura de una organización todo dependerá del enfoque que quiera darle y si la empresa está preparada para poder hacerlo ya que hay muchas herramientas que se pueden utilizar, todo dependerá de lo que se quiera evaluar o la que vaya de acuerdo a los objetivos que la organización quiera lograr.

### **2.1.1.6 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 360\***

Este tipo de evaluación nos permite que podamos evaluar el colaborador desde todas las áreas donde tiene relación su aplicación requiere de un alto compromiso por todos los integrantes de la organización, este sistema hoy en día no es muy usado ya que requiere de un alto compromiso de todas las partes, lo que pretende esta evaluación es darle la retroalimentación necesaria al colaborador y poder hacer cambios para lograr los objetivos trazados por la organización, con los resultados de esta evaluación le permitirá al gerente hacer los cambios precisos o las capacitaciones necesarias para cumplir las metas deseadas por la organización.

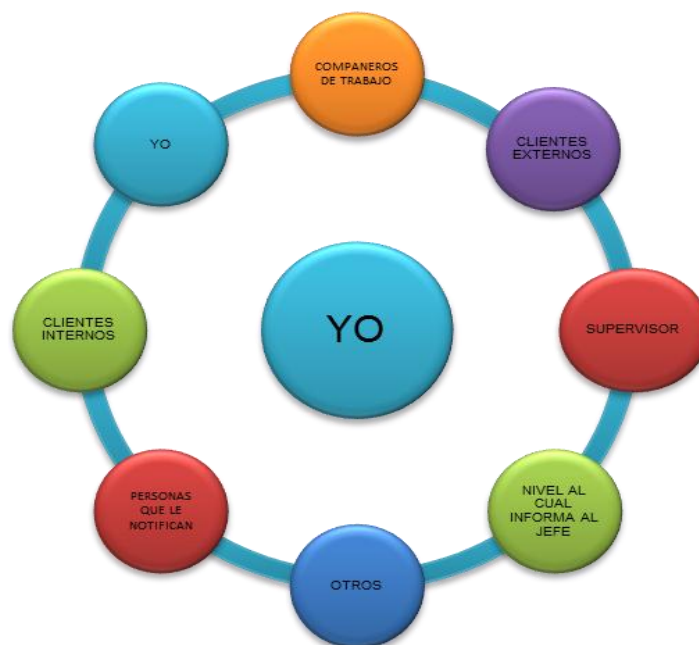
Evaluación por competencias 360 es una herramienta para recursos humanos, si bien es una evolución conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. La aplicación de esta herramienta requiere



confianza y confidencialidad entre sus participantes. Es un enfoque sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno, jefes pares y colaboradores, puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. (Alles, Martha Alicia, 2010, p.150)

Continúa diciendo Martha Alicia Alles que los pasos a seguir para realizar esta evaluación:

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización o del puesto según corresponda.
- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación 360
- Elección de las personas que van intervenir como evaluador superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos.
- Lanzamiento del proceso con los interesados y los evaluadores
- Comunicar a los interesados de los resultados de la evaluación
- Informe consolidado



**Figura.- 6 Modelo de evaluación 360\***

**Fuente:** (Alles, Martha Alicia, 2010, p.151)

A través la Figura 6 se puede apreciar, el método de evaluación 360 consiste en que un directivo recibe retroalimentación de diferentes personas, de diferentes niveles y puestos. Es decir, sus superiores, sus pares o compañeros de trabajo, las personas

que están a su mismo nivel, los subordinados y por último, pueden invitar a clientes internos, externos e incluso proveedores con los que se relaciona la persona evaluada, para que evalúen el objetivo principal, el cual es el desarrollo del empleado. La evaluaciones de 360 permite conocer las opiniones de los colegas, subordinados, clientes y proveedores.

Como surge claramente en el grafico

Una persona que se denomina yo, es evaluada por ocho sujetos diferentes

- El mismo, autoevaluación
- Clientes internos
- Personas que le informan
- Clientes externos
- Compañeros de trabajo, pares en su organización
- El supervisor

#### **2.1.1.7 EL BALANCED SCORECARD**

Para permanecer y crecer en el mercado es necesario tener claro en donde se está y en donde se quiere estar, es por ello que es de suma importancia el llevar a cabo el proceso administrativo en la organización y contribuir así al logro de las metas.

Esta herramienta mide cuando la empresa y sus empleados alcanzan sus objetivos deseados por el plan estrategico de la organización, mide a la organizacion desde cuatro perspectivas que determinan como está la organizacion en todas sus partes con los clientes, financieramente, en innovacion y sus procesos.

La herramienta de gestión que permite el direccionamiento de una organización en forma proactiva e integra aspectos como la dirección estratégica y la evaluación de desempeño se conoce con el Balanced Scorecard creado a finales del XX creado por Robert Kaplan y David P. Norton como un aporte práctico importante para el mejoramiento de la gestión organizacional. Esta metodología dispone de un tablero de control equilibrado que permite una evaluación integral de las metas de la organización, considerando un conjunto de indicadores que privilegian la optimación de los intereses globales de la organización. (Alveiro Montoya Agudelo, César Bárbaro, & Juan Carlos, 2011, p. 42)

Es una herramienta muy utilizada debido a que abarca todas las áreas de la organización, y puede ser aplicada tanto en pequeñas como en grandes empresas.

#### **2.1.1.8 EL COACHING**

Se habla de coaching sobre una manera de mejorar las personas y de este se desprende el comentario de Stratford Sherman y Alyssa Freas (2014) donde nos comentan que:

“No sólo los individuos se benefician del coaching uno a uno; sus empleadores también pueden ganar enormemente. Pero en una actividad sin estándares universalmente aceptados, todas las partes deben tener claras sus metas y cómo alcanzarlas” (p. 3)

En la actualidad, el 90% de los ejecutivos de grandes compañías, cuentan con un coach personal que les ayuda a desempeñarse de mejor manera en todos los aspectos profesionales, se le conoce como “Coach Ejecutivo”. (Marcano, 2010).

Un estudio titulado "Global Coaching Survey 2009", da a conocer la realidad sobre el desarrollo de la práctica de coaching en 164 países en todo el mundo. Este estudio divide el grado de desarrollo de cada mercado-país en cuatro estados: Pre-introducción, Introducción, Crecimiento y Madurez. Encontrándose solo un país en estado de madurez: Noruega.

Estudios de expertos en el coaching, predicen que en la década en la que nos encontramos actualmente, el coaching seguirá en aumento como lo observábamos en el gráfico anterior, donde muchas empresas a nivel mundial ascenderán de un estado a otro, generando de esta manera un alto grado de satisfacción en sus clientes.

Un estudio realizado por la ICF (International Coach Federation, 2010) a empresas clientes de coaching, indican que el 80% de los encuestados reportan "un cambio positivo en el desempeño de las personas" y un 86 % de los responsables de los programas de coaching en la compañías, reportan un resultado positivo en el

incremento de la productividad de las personas y de los procesos de trabajo, lo que se refleja en buenas cuentas cuando deben reportar el retorno sobre la inversión (ROI).

En América Latina los mercados de más crecimiento son: México, Colombia, Argentina y Brasil. Venezuela se encuentra en un grado de introducción de la práctica de coaching, según el estudio, pero con un gran potencial de crecimiento. Todas estas estadísticas representan grandes oportunidades para las personas que se plantean el coaching como una segunda carrera en sus vidas.

#### **2.1.1.9 MÉTODO DE ESCALA GRÁFICAS**

Es un método de evaluación más utilizada sencilla y de fácil de entender y aplicación. Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Gary Dessler (2009) afirma:

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores. El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de estos factores.

Continúa diciendo Según Gary Dessler (2009):

Escalas gráficas Discontinúes

Esta escala es la más recomendada debido a que especifica casi exactamente el resultado de la evaluación.

“Son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.” (p.342).

Continúa diciendo Gary Dessler afirma (2009):

Ventajas de este sistema

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión completa y sintetizada de los factores de evaluación es decir de las características de desempeño más destacadas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

#### **2.1.1.10 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE SE RECOMENDARA PARA SU IMPLEMENTACION EN EL HOSPITAL LA POLICLÍNICA**

El sistema que más se adecúa a esta institución es el método de Escala Graficas Discontinuas porque cumple con los requerimientos que nos está solicitando la organización, por su fácil aplicación y bajo costo.

#### **2.1.2 LA CONTRATACIÓN**

La contratación es la etapa final del proceso de selección aquí es cuando se plasma con un contrato de trabajo, en esta etapa es cuando se dan a conocer todas las políticas que la organización realiza para la contratación, se dice cuanto ganará, horario de trabajo, jefe directo que se encargará de darle las directrices del puesto, en esta se han pasado por todas las evaluaciones que se realizan para saber si es la persona que mejor se adecúa al puesto.

Según Magda Cantor (2014) Todas las organizaciones tienen la necesidad de establecer una relación laboral, que se materializa por un contrato de trabajo, donde el empleado se compromete a realizar tareas específicas y el empleador a pagar una suma de dinero a cambio del cumplimiento de las tareas. En el proceso de contratación es fundamental el reclutamiento, la selección de personal, y la socialización, lo cual permite a los encargados de Recursos Humanos tener una mejor visión de los candidatos que están participando para la plaza vacante, verificar si cumplen con el perfil del puesto y las competencias requeridas para ser parte de la organización, ya que el objetivo final es elegir al candidato que mejor se adapte. Todas las organizaciones hoy en día están obligadas a suscribir contrato de trabajo.

### **2.1.3 LAS COMPETENCIAS**

Las competencias son actitudes, habilidades y destrezas, comportamientos observables que tenemos los seres humanos estos están de forma externa y que nos sirven para poder desempeñarnos mejor en nuestro trabajo, las competencias son características comunes de quienes se desempeñan mejor. La competencia no es una condición estática, sino que es un elemento dinámico que está en continuo desarrollo. Puede generar, potenciar, apoyar y promover el conocimiento.

Las competencias gerencial representan como los comportamientos observables y objetivos que conducen al éxito en el desempeño de la función directiva o gerencial, pueden ser identificadas o medidas a través de diferentes técnicas cuyo fin es desde el punto de vista individual, adquirir conciencia de aquellas competencias que uno posee, asimismo permite la comprensión del estilo directivo, las áreas en las que uno debe mejorar y las que deben ser reforzadas. Para el directivo, el medir sus competencias le da la oportunidad de tener una visión sobre cuáles son los comportamientos que debe mejorar así como rediseñar su trayectoria profesional o mejorar su empleabilidad. (Lydia Arbaiza, Fermini, 2011, p. 15)



**Figura.- 7- La evaluación de desempeño por competencias**

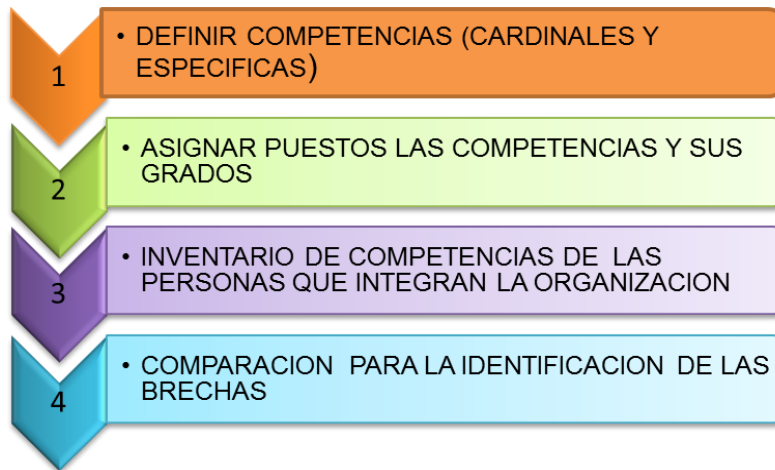
Fuente:(Alles, Martha Alicia, 2010, p. 1)

Las personas son la clave del éxito de la organización. Las competencias individuales aumentan el valor a la compañía, Ponen más énfasis en la parte de actitudes o identifican las capacidades de los profesionales es parte de la gestión de Recursos Humanos.

### 2.1.3.1. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Debido a la globalización la apertura de los mercados ha generado grandes cambios en el ámbito de las organizaciones, es importante considerar que el éxito de una empresa depende principalmente de la flexibilidad y la capacidad de innovación y adaptación que tenga su personal, lo que la convierte a esta organización en una ventaja competitiva. Para desarrollar la capacidad de innovación del personal de una empresa es necesario fomentar la capacitación y el aprendizaje continuo.

Es muy importante señalar, que cuando se ha implementado un modelo de gestión por competencias, las diferentes mediciones deben de realizarse en relación con dicho modelo. Para que se pueda implementar este modelo se debe de tener claras lo que es visión y misión de la organización, definición de las competencias tanto cardinales como específicas con la participación de la máxima autoridad de la organización, confección de los diccionarios de competencias y comportamientos, asignación de las competencias a los diferentes puestos de la organización, determinar las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de las competencias. (Alles, Martha Alicia, 2010, p. 93)



**Figura.- 8 Modelo de gestión por competencias**

Fuente:(Alles, Martha Alicia, 2010, p. 31)

En una organización, cada departamento está integrado por diferentes profesionales que fueron contratados para desempeñar una labor, que además aportan a la organización conocimientos, habilidades y actitudes en sus funciones. La organización tiene a cargo optimizar la selección de personal, establecer indicadores de desempeño y de capacitación. Esto se logrará a través de la gestión por competencias, lo cual permitirá lograr los resultados esperados.

### 2.1.4 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Centralamericadata.com (2014) establece: en su sitio web que de acuerdo al entorno de Costa Rica Qué trabajadores necesitan las empresas en Costa Rica.

En los últimos años se acentuó el cambio en la economía costarricense aumentando la oferta de empleo para personas bilingües con perfil tecnológico o especializado.

El enfoque globalizado de la economía costarricense, acentuada en la promoción de exportaciones y la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), ha diversificado y ampliado la demanda de la fuerza laboral especializada en tecnología, informática, ingeniería industrial, eléctrica, electromecánica, mecatrónica y en el área administrativa con las certificaciones y el idioma inglés como requisitos imprescindibles de valor



agregado. Las empresas también han cambiado en las ponderaciones que dan a las solicitudes, dando ahora un peso de 60% al conocimiento y un 40% a las habilidades.

Continúa estableciendo centralamericadata.com (2014) afirma: que en Nicaragua: Inversionistas reclutan profesionales bilingües, La agencia de promoción de inversiones Pro Nicaragua está apoyando el reclutamiento de mano de obra calificada con buen nivel de inglés para un grupo de inversionistas extranjeros.

Marcela Castillo, directora de Promoción de Inversiones de Pro Nicaragua, explicó que el nombre de los inversionistas se dará a conocer más adelante, y que éstos se instalarán en el país en los próximos meses.

Así mismo (centrolamericadata.com, 2010) afirma que: Atraer, reclutar y retener el talento es imperativo para asegurar la competitividad de las empresas, y los métodos para lograrlo están cambiando rápidamente. En la mayoría de los sectores productivos faltan profesionales calificados y con experiencia. En algunas industrias, como la del software, la escasez se hace más notoria, creciendo la urgencia de las empresas por adoptar políticas de atracción y retención del personal con el talento necesario.

Según El grupo Manpower, 2014 La empresa Manpower es una de las compañías con presencia en la región centroamericana y parte de Latinoamérica ofreciendo asesoría en cuanto a empleo se refiere ya que cuenta con una bolsa de empleo de más de 100 unidades de negocio.

- ManpowerGroup México y Centroamérica cuenta con un programa exclusivo para la atracción de talento universitario a través del programa BP4L (Best people for work alive) en donde a través de los convenios con instituciones educativas se identifican los talentos dominantes de cada estudiante e institución.

Diseña soluciones prácticas para beneficio de los estudiantes y egresados, instituciones educativas y clientes.

- Beneficios  
Para Estudiantes y Egresados:

- Conferencias e información actualizada del mundo del trabajo
- ser empleado

## Participación en Programas de Detección de Talento

Otra aportación importante es la (Gusta, 2012) donde: Examina las características de una nueva generación de sistemas de evaluación de desempeño en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y República Dominicana. Se procura identificar si los mismos han tomado elementos de un enfoque centrado en el desarrollo de las personas (más que en un enfoque de “comando y control”). El recorrido realizado es importante pero hay pendientes y desafíos con el propósito de lograr un sistema efectivamente centrado en el aprendizaje organizacional, el crecimiento del personal y la consolidación de los grupos laborales en el sector público.

El coaching a nivel de Centroamérica y de Honduras es un tema muy poco conocido y en la actualidad se encuentra en proceso de desarrollo en diferentes empresas, tanto nacionales como internacionales, debido a esta situación recolectamos información por medio de una entrevista realizada al Castro (2014), él se desempeña como Jefatura de Metodología y Coaching de diferentes empresa a nivel nacional, en la actualidad posee siete años de laborar en esta área.

Basados en la información obtenida posterior a la entrevista realizada al Castro (2014), nos comenta que la metodología de coaching en Honduras no se puede proporcionar una fecha exacta en la cual se comenzó a implementar en el país, pero se puede confirmar que una de las primeras empresas que implementó este sistema fue Aval Card (Citi Bank) hace unos 12 ó 15 años atrás.

En el caso específico de las empresas se dedica al coaching de negocios y ejecutivo con un enfoque hacia el desempeño, entonces el Castro (2014) define el concepto de Coaching como:

Como una herramienta conversacional gerencial (y por gerencial me refiero a toda persona que lidere un grupo de personas) mediante la cual se identifican: a) Las causas de la situación actual del desempeño (afectadas por una variedad de indicadores como ser la cultura, tecnología, procesos, políticas, productos, estilos de liderazgo, etc.); b) Se identifican las fortalezas en el desempeño y se capturan las

propuestas de innovación que mejoran el funcionamiento de la empresa, y; c) Lo anterior con la intención de trazar un plan de acción que lleve los resultados a un nivel superior.

Poder identificar que el coaching de desempeño es una forma de evaluar y supervisar el desempeño, asimismo de poder dar seguimiento a la ejecución y validez de las acciones estratégicas que deben crear o mantener las ventajas competitivas de la empresa. El coaching de desempeño es una herramienta que debe ser alineada con la estrategia de la compañía y sus objetivos, organizacionales e individuales, para que funcione se debe hacer un diagnóstico para identificar los aspectos más importantes de como el puesto de trabajo agrega valor a la empresa. Desde esa perspectiva es una herramienta que fomenta la ejecución, reduce el tiempo de reacción al cambio en el mercado, supervisa intensamente el desempeño para lograr objetivos y desarrolla el talento.

Si hablamos sobre este tema a nivel de país, le consultamos si este se está desarrollando a nivel nacional donde nos comentó, que el interés por el coaching definitivamente está creciendo y hay mucho interés de empresas medianas y grandes por implementar la metodología.

En la actualidad hay varias empresas que utilizan el coaching para las cuales podríamos mencionar Ficohsa, BAC, Supermercados La Colonia, SabMiller (Cervecería Hondureña), Farmacias Kielsa, Diunsa y Sears. Hay otras empresas que usan el coaching pero únicamente para los más altos niveles de la jerarquía de la organización; podría mencionar a Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), La Azucarera Pantaleón y Corporación Flores (Toyota), estas últimas empresas han tenido una muy buena iniciativa que debe ser completada con el uso de la herramienta en sus niveles más básicos porque son ellos quienes generan más valor para la organización y el cliente.

En la actualidad hay muy pocas personas capacitadas y certificadas para la implementación de esta metodología, en Honduras se posee aproximadamente 12 personas certificadas a esta materia, el Abogado Castro nos explica que muchas empresas y organizaciones sin fines de lucro a nivel nacional que en lugar de contratar coaches hondureños deciden remitirse a coaches mexicanos o norteamericanos.

### **2.1.5 ANÁLISIS INTERNO**

El Hospital La Policlínica, con más de 80 años en el mercado capitalino, es una empresa de servicio hospitalarios más importante de Tegucigalpa, actualmente brinda un servicio que se podría categorizar como bueno sin embargo este podría mejorar si se conocieran los puntos y áreas en los que actualmente se está fallando, Según la gerencia del Hospital La Policlínica está pasando en estos momentos por un proceso de reestructuración en todas sus áreas de trabajo nuestro enfoque se hará en el área de Recursos Humanos de dicha institución ya que según expresado por la gerente, en esta área hay muchas limitantes y todos los procesos se hacen sin seguir un manual específico de funciones en cada una de las áreas.

Esta institución fue creada por un grupo familiar desde hace ya varios años, con la creación se olvidaron de cubrir ciertas áreas de la institución que le permita ser más competitivo y se mantenga vigente en el mercado local.

Según lo indica la gerencia, no cuenta en la actualidad con descriptores, perfiles de puestos y sistema de evaluación de desempeño, ya que el departamento de Recursos Humanos no puede realizar todas las funciones referentes al área, es por eso de la necesidad de realizar un estudio para mejorar el control en la toma de decisiones al momento de hacer la contratación del personal que la empresa necesita, si la institución continúa de esta forma no logrará cumplir con los estándares de calidad con los que cuentan otros hospitales de la ciudad y así lograr convertirse en la mejor opción hospitalaria para diferentes personas y que pueda ser reconocida.

## ANÁLISIS FODA

A continuación se presenta un análisis FODA del Hospital La Policlínica como complemento del análisis interno. Este se elaboró con información proporcionada por la gerencia de este centro.

**TABLA 1. ANÁLISIS FODA**

<b><u>FORTALEZAS</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Imagen positiva ante los consumidores.</li><li>2. Buena atención al Cliente.</li><li>3. Se cuenta con buena infraestructura física y una buena cantidad de equipo disponible para la atención de pacientes que requieren de salud.</li></ol>	<b><u>DEBILIDADES</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de planificación.</li><li>2. Descripción de funciones poco clara.</li><li>3. falta de medidas de control adecuadas.</li><li>4. Trabajadores poco capacitados.</li></ol>
<b><u>FORTALEZAS</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Servicio económicamente accesible a la mayoría de la población.</li><li>2. El Hospital La Policlínica es auto sostenible en un 70%</li><li>3. Alto nivel de compromiso por parte de la Junta Directiva de la institución</li></ol>	<b><u>DEBILIDADES</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Máquinas y equipos obsoletos.</li><li>2. Instalaciones anticuadas.</li><li>3. Dificultades para incrementar la capacidad productiva.</li></ol>
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Posibilidad de fortalecimiento de la institución a través de la gestión de financiamiento.</li><li>2. Alianzas estratégicas con otras organizaciones con lo cual accedemos a asesoría, capacitación, en especie y financiamiento.</li></ol>	<b><u>AMENAZAS</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La institución cuenta con sindicato desde hace varios años</li><li>2. Crecimiento de otra empresa del mismo rubro.</li></ol>

## 2.2 TEORÍAS

### 2.2.1 TEORÍA DE PERFILES DE PUESTOS

Respecto a su procedencia se puede afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador.

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras envejecidas y estrictas a métodos adelantados y elásticos. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo ello, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos. Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las Organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

### **2.2.2 TEORÍA DE DESCRIPTORES DE PUESTOS**

Para realizar una descripción de puesto es necesario previo el análisis puesto, recopilar la información, los requisitos del puesto, las funciones que se realizan, el personal que se necesita para cubrir el puesto, como las capacidades y habilidades, es fundamental elaborar de forma sistemática informes de los puestos sobre los cuales se va a trabajar. Optimizar los procesos al momento de suministrar la información; es obligatorio para el Departamento de Recursos Humanos realizar las gestiones necesarias para reclutar el personal idóneo debidamente calificado.

El análisis de puestos de trabajo es una herramienta básica para la Gestión de Recursos Humanos, en virtud que proporciona las características que debe llenar el personal que se desea contratar para que realice las actividades dentro de la organización de forma eficiente y eficaz, a través del Descriptor de puesto se tiene una

mejor visión del Recurso Humano que se necesita para cubrir las vacantes dentro de la organización y con ello lograr la productividad esperada para cada área.

### **2.2.3 TEORÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Hoy en día para las empresas la herramienta de evaluación del desempeño es muy importante, para evaluar el personal, permitiendo conocer el grado de desempeño, si han sido buenos o malos dentro de la organización. Por tal razón es imprescindible que hagan usos de procedimientos que estén a la vanguardia, permitiendo a las partes tanto el evaluado como el evaluador tomar las medidas necesarias para realizar las correcciones pertinentes y lograr los objetivos trazados por la organización; así mismo realizar las correcciones correspondientes para un mejor desempeño de los colaboradores, capacitando, empoderando de los valores y objetivos de la empresa, las decisiones adecuadas.

Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar, mediante esquemas burocráticos y rutinarios. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que les sirven. (Idalberto Chiavenato, 2009, p.243)

En las empresas tienen varios propósitos con la implementación de la evaluación ya que permite certificar que las labores se están haciendo siguiendo los procedimientos establecidos por la organización, les ayuda a verificar que colaborador está traspasando los estándares establecidos para que tenga una promoción de carrera y sea promovido a otro puesto de trabajo con mayores beneficios.

Los Propósito de la evaluación, tenemos los propósitos administrativos y de desarrollo son los más importantes. La evaluación con fines administrativos consiste en utilizar la información que proporciona el sistema para decidir quién va a ser promocionado o despedido y para fijar la cuantía de la retribución variable. Otro propósito de desarrollo es utilizar la evaluación como herramienta para validar prácticas de recursos humanos. (Lydia Arbaiza, Fermini, 2011, p. 24)

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Para realizar una descripción de puesto es necesario un análisis previo que permita recopilar la información, los requisitos del puesto, las funciones que se realizan, el personal que se necesita para cubrir el puesto, así como las capacidades y habilidades

“Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explica las responsabilidades las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”(William B. Werther & Keith Davis, 2008, p. 99)

La evaluación del desempeño para el manejo de la organización es el método más frecuente y el que, en nuestra opinión debería tener en uso en todas las organizaciones, usualmente combina, la administración por objetivos con la gestión por competencias. Permite conducir mejor a los colaboradores y a la organización en su conjunto, es muy importante señalar que, que cuando se ha implementado un modelo de competencias, las diferentes mediciones deben realizarse en relación con dicho modelo.(Alles, Martha Alicia, 2010, p. 22)

Sin lugar a duda es necesario tener claramente establecido los procesos que conlleva el análisis de puesto, ya que cuando el capital humano crece en complejidad, muchas labores, incluyendo las que se refieren a reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de recursos humanos.

Gary Dessler & Ricardo Varela (2004), afirma: “El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberán contratarse para desempeñarlo” (p. 30).

La Gestión de Recursos Humanos, consiste en elegir el personal más apto que reúne las expectativas que espera la organización y dará el valor agregado necesario, para que cumpla las tareas de forma eficiente, identificando capacidades del Capital Humano Sobicú Huamán, (2012)

Las personas son elemento esencial para la empresa, cada empleado debe concretar sus energías en los objetivos principal de contribuir a los logros y éxitos de la compañía, se está en un mundo altamente competitivo y de cambios constantes, por lo



que se tiene que estar en procesos permanentes de evaluación, adaptación y revisión del personal. Todos los miembros tienen que asumir la responsabilidad que les corresponde en el proceso. La gestión de recursos humanos bien aplicada puede contribuir al bienestar individual de las personas y al éxito de la organización.

El personal requerido por una empresa puede estar ya trabajado, en otros puestos de la misma empresa o estar fuera de ella, cuando las empresas buscan sus candidatos para un cargo vacante dentro de su fuerza laboral se dice que hace reclutamiento interno. Cuando recurre a otras fuentes diferentes a su propio personal entonces está haciendo reclutamiento externo.

Para el autor el Reclutamiento es: El proceso de promoción de la institución y de sus cargos vacantes, procurando atraer a los mejores aspirantes disponibles del mercado laboral y protegiendo la imagen de la empresa. Si el primer contacto entre la compañía y sus colaboradores se presenta dentro de un procedimiento desordenado, caracterizado por largas esperas, citas incumplidas, bien se puede esperar una predisposición negativa en el comportamiento del futuro trabajador. Se base en las funciones de análisis y descriptores de puesto y previsión de la fuerza laboral lo cual suministra información sobre la calidad y cantidad de personas requeridas. (Castillo Aponte, 2012, p. 104)

## **2.4 MARCO REFERENCIAL**

El modelo que se recomendará al Hospital la Policlínica de Perfiles y Descriptores de puesto basado en las lecturas realizadas y los objetivos del Hospital es el que nos propone Gary Dessler en su libro Administración de Recursos Humanos decima primera edición 2009.

El sistema de evaluación de desempeño que más se adecúa a esta institución es el método de Escala Graficas Discontinuas porque cumple con los requerimientos que nos está solicitando la organización por su fácil aplicación y de bajo costo como lo están requiriendo.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

El presente estudio está basado en la propuesta del uso Manual Organizativo y Sistema de Evaluación de Desempeño del Hospital La Policlínica, con el fin primordial de mejorar los procesos en el área administrativa de dicha institución.

De igual forma incluye la utilización de instrumento para la obtención de la información y recopilación de datos por medio de: encuesta realizadas directamente a los jefes de área de La Policlínica y a los colaboradores de las diferentes áreas con el fin de obtener información oportuna que permita sustentar la investigación.

### 3.1.1. LA MATRIZ METODOLÓGICA

**TABLA 2.- MATRIZ METODOLÓGICA**

Título	Problema	Objetivo		Variables	
		General	Específico	Independiente	Dependiente
Manual organizativo y Sistema de Evaluación de Desempeño para el Hospital La Policlínica.	¿Qué proceso se debe de seguir en el uso del Manual Organizativo y Sistema de Evaluación del Desempeño para el Hospital La Policlínica?	Proveer un Manual Organizativo y Sistema de Evaluación de Desempeño para el Hospital La Policlínica con el objetivo de responder a las necesidades actuales y a cambios futuros, y por consiguiente incrementar el valor competitivo de la empresa.	Proponer un Manual Organizativo de alcances de trabajo, para el Hospital La Policlínica, partiendo de la situación actual.	Perfiles	¿Qué proceso se debe de seguir en el uso del Manual Organizativo y sistema de evaluación del desempeño para el Hospital La Policlínica?
			Realizar análisis del Manual Organizativo para el área administrativa del Hospital La Policlínica.		
			Proponer un Sistema de Evaluación del Desempeño para el Hospital La Policlínica.	Productos	¿Qué proceso se debe de seguir en el uso del Manual Organizativo y Sistema de Evaluación del Desempeño para el Hospital La Policlínica?
			Recomendar según las mejoras prácticas, el proceso de implementación que la empresa puede seguir para los dos instrumentos.		

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

A continuación se detallan las variables identificadas en esta investigación así como la interrelación entre las mismas.

Variable Dependiente

Proponer el uso de Manual Organizativo y sistema de evaluación de desempeño para Hospital la Policlínica.

Variables Independientes

- Perfiles
- Funciones
- Productos
- Actividades críticas

### **3.1.2 HIPOTESIS Y VARIABLES DE ESTUDIO**

Ho: Las funciones y los requisitos de perfiles de puestos no necesitan estar documentados en un manual organizativo y el sistema de evaluación del desempeño no permite determinar la productividad laboral del personal administrativo del Hospital la Policlínica.

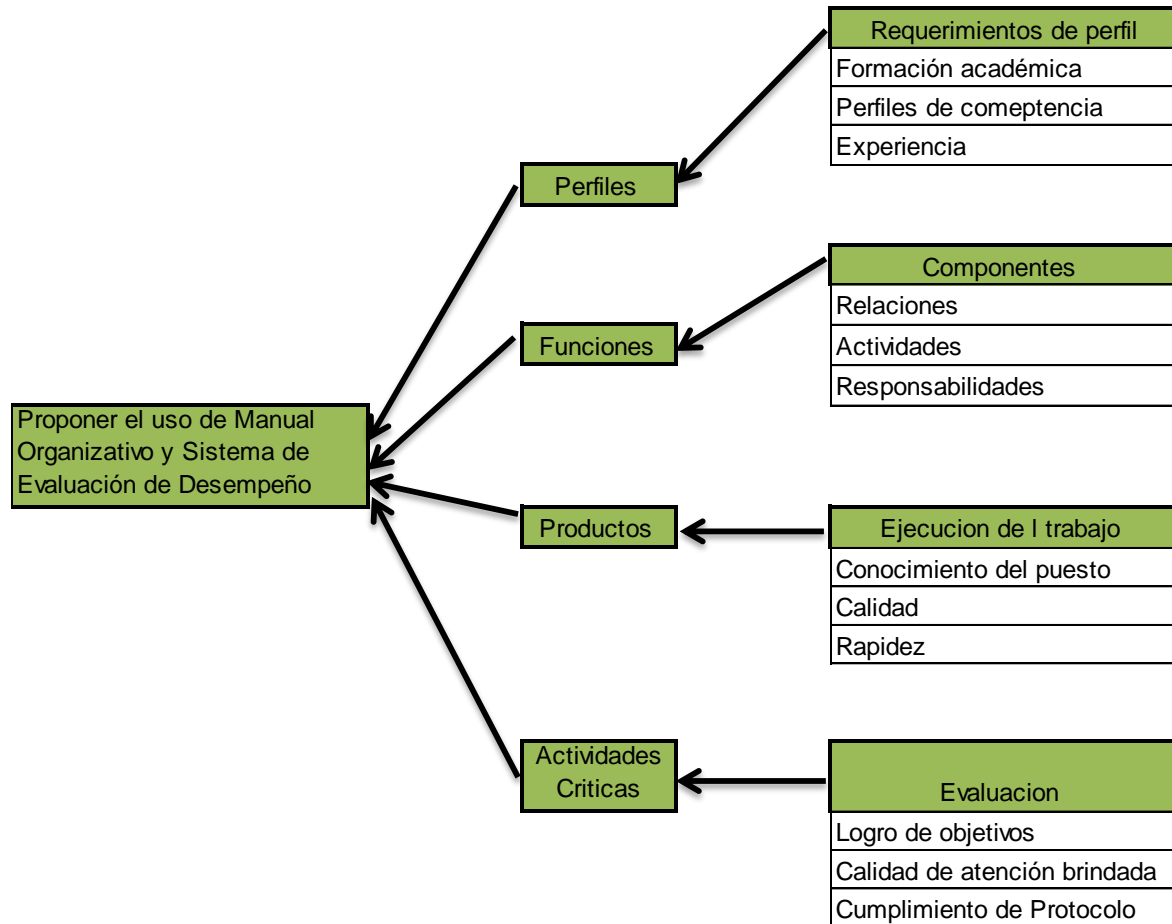
Hd: Las funciones y los perfiles de puestos necesitan estar documentados en un manual organizativo y el sistema de evaluación del desempeño permite determinar la productividad laboral del personal administrativo del Hospital la Policlínica.

### **3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

El presente cuadro se detalla y explica cada una de las variables Dependientes e independientes utilizadas en la investigación, de manera que se pueda facilitar y orientar el estudio para obtener la información deseada.

Tomando en cuenta que el estudio a realizar es Mixto, se basa en recolección de datos tomados directamente de la muestra poblacional, mediante la aplicación de encuestas.

Lo anterior en virtud de buscar con esta investigación un nivel de profundidad. Se utilizará el diseño mixto, para proponer, el uso de Manual Organizativo y Sistema de Evaluación de Desempeño en el Hospital la Policlínica en la zona de Tegucigalpa.



**Figura.- 9 Descripción de las variables**

Fuente: propia

**TABLA 3 Variables Operacionales**

Definición de la Variable	Conceptos	Dimensionamiento	Indicadores	Ítems	1	2	3	4
			Formación Académica	¿Qué nivel de estudio se requiere para poder realizar el trabajo de su puesto?	Perfil académico ideal con 10 años de experiencia Grado de especialización y sub especialidad.	Perfil académico con especialización.	Perfil académico grado universitario.	Perfil académico con título de Secundaria.
Perfiles de Puesto	Define e identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en una institución.	Requerimiento del Perfil	Perfil de competencia	¿Su puesto se compone mayormente de funciones y tareas en las que?	Usted toma decisiones que se vuelven directrices para otras personas	usted continuamente integra reportes, diseña las formas de hacer las cosas	Usted tiene lineamiento generales y decide como cumplir las tareas de supuesto	Usted sigue instrucciones, aplica protocolo y cumple políticas
			Experiencia	¿Cuánto experiencia sería ideal para una persona que va a comenzar a trabajar en un puesto de trabajo como el suyo?	De más de 10 años de experiencia	De 6 a 10 años en puestos similares	Requiere de 2 a 5 años de experiencia en puestos similares.	No se requiere experiencia particular

			Relaciones	Las interacciones que su puesto propicia son normalmente con.....	Interactúa con posiciones directivas entidades reguladoras.	Interactúa con personal de todo el hospital y otras áreas de jefatura y organizaciones externas.	Interactúa con compañeros, clientes y personal de otros departamentos.	Supuesto solo requiere interacción con sus compañeros de departamento
Funciones	Es un conjunto de tareas, que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada.	Componentes	Actividades	¿Qué tipo de actividades se requieren para la ejecución de sus funciones?	De dirección y relación con posiciones directivas y entes reguladores	De controles, supervisión y relación con proveedores	Formulación de informes, tareas periódicas	Desempeña su trabajo asignado
			Responsabilidades	Su trabajo implica que usted es responsable por...	Soy responsable por resultados de negocios, relaciones con los reguladores, información confidencial.	Soy responsable por la seguridad de personas, información confidencial.	Soy responsable de supervisar y elaboración de informes.	Soy responsable por mi trabajo y el equipo con el que lo realizo.
			Conocimiento del puesto	¿Qué conocimientos se requieren para la ejecución de su puesto?	Se requiere un continuo aprendizaje y actualización en temas diversos: dirección, especialización, negociación, tecnologías nuevas y comunicación	Se requiere conocimientos especializados en: administración, ejecución, controles.	Se requiere conocer herramientas específicas propias del puesto	Se requiere conocimientos genéricos propios de la formación académica

Producto	Ponemos a tu disposición la mejor herramienta para conocer objetivamente quiénes aportan al progreso de tu Organización.	Ejecución del Trabajo	Calidad	¿Qué requerimientos de calidad son necesarios para su puesto?	Los requerimientos de calidad de mi puesto se requiere de especialidad y 10 años de experiencia	Los requerimientos de calidad de mi puestos se adquieren con 5 años de experiencia	Los requerimientos de calidad de los productos de mi puesto están definidos y son claros	Los requerimientos de calidad están dados y fáciles de cumplir
			Logro de objetivos	¿El logro de objetivos es fácil de medir?	Es muy es necesario de medir en el puesto	Es difícil de relacionar y medir en el puesto	No es tan claro y tan fácil de medir	Es imposible de medir
Actividades		Evaluación						
Criticas	Se refiere a la secuencia de actividades que deben ser completadas de acuerdo al cronograma que toda empresa u organización plantea en sus policías y procedimientos.		Calidad de atención brindada	¿La calidad de atención es fácil de medir?	Es muy pertinente de medir en el puesto	Es difícil de relacionar y medir en el puesto	No es tan claro y tan fácil de medir	Es imposible de medir
			Cumplimiento de Protocolo	¿Cómo evaluar usted los procedimientos establecidos para sus tareas?	Es muy útil de evaluar en el puesto	Es difícil de relacionar y evaluar en el puesto	No es tan claro y tan fácil de evaluar	No es imposible de evaluar



### **3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS**

El enfoque de investigación que se utilizó para este estudio es de tipo Mixto, es decir una combinación del método cuantitativo y cualitativo, donde el enfoque predominante es el cualitativo, por estudiar las competencias de los empleados del Hospital la Policlínica.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de la investigación será de tipo correlacional y descriptiva ya que en la investigación se relacionaran las variables de la población estudiada, se reseñaran los rasgos atributos de la población que labora en el Hospital La Policlínica.

### **3.4 MUESTRA**

La investigación se realizará a una muestra de la población de 94 colaboradores, a los jefes de departamento y colaboradores del Hospital La Policlínica del área administrativa, el instrumento se aplicará para evaluar los criterios del Manual Organizativo y sistema de evaluación de desempeño de los empleados a través de ellos.

### **3.5 POBLACIÓN**

La población que conforma El Hospital La Policlínica es de 94 personas en la ciudad de Tegucigalpa, por lo que la muestra estará conformada por 76 personas entre jefes y colaboradores de área de la población de esta institución, siendo un muestreo probabilístico por conveniencia.

**TABLA 4.- Ficha de trabajo de campo - Encuestas**

<b>TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS</b>	<b>Encuesta</b>
UNIVERSO	Hospital La Policlínica
POBLACION	94pacientes
TAMAÑO DE LA MUESTRA	76 pacientes
MARGEN DE ERROR	5.0%
NIVEL DE CONFIANZA	95%
FECHA DE TRABAJO DE CAMPO	15,16 y 27 de octubre de 2014

$$n = p * (1 - p) * \left[ \frac{z \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)}{d} \right]^2$$

### **3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

Partiendo de un enfoque mixto de investigación, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de medición:

**CUESTIONARIO.** El propósito del cuestionario es recolectar toda la información referente a las funciones de cada uno de los colaboradores para poder Elaborar los perfiles y descriptores de puestos.

**ENCUESTA.** La encuesta como método subjetivo, se aplicará a 76 colaboradores de las diferentes áreas de la Policlínica con el propósito de conocer sus expectativas al realizar esta investigación. La encuesta permitirá recolectar información de una manera estructurada, con el propósito de procesar dicha información e interpretarla. Se realizó una entrevista con preguntas estructuradas, con preguntas cerradas para poder recolectar información necesaria para el análisis de la situación actual del Hospital La Policlínica.

### 3.7 PROCEDIMIENTOS

La encuesta se aplicará en El Hospital La Policlínica a los colaboradores de las diferentes áreas, la encuesta estará conformada por 11 preguntas cerradas por el tipo de investigación mixta que se está realizando, esta encuesta pasara por la aprobación de la asesora metodológica, asesora técnica y el asesor estadístico para que esta pueda ser validada para su posterior aplicación.

### CONFIABILIDAD

**TABLA 5.- Estadísticas de fiabilidad**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.543	13

Se puede afirmar que el instrumento de la fiabilidad se acepta ya que el valor del Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0 .50 que es lo aceptable para la comprobación de la encuesta.

### 3.8 FUENTES DE INFORMACIÓN

Debido a la finalidad de la investigación las principales fuentes de información fueron los jefes y colaboradores del Hospital La Policlínica de la ciudad de Tegucigalpa.

### 3.9 FUENTES PRIMARIAS

La principal fuente de información primaria, son los jefes del área administrativa del Hospital La Policlínica. Ya que son ellos los involucrados directos con cada uno de los colaboradores a su cargo.

### **3.9.1 FUENTES SECUNDARIAS**

La principal fuente de información secundaria son colaboradores de La Policlínica, ya que ellos son los que brindan el servicio y los que más se beneficiarían de la implementación del Manual Organizativo y Sistema de Evaluación de Desempeño para el desarrollo de sus objetivos de trabajo.

### **3.10 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Dentro de las limitantes encontradas en el estudio se pueden mencionar:

1. La información de esta institución es muy escasa ya que fue creada por un grupo familiar y no hay mucho registro de la misma.
2. La institución no cuenta con información sobre Manual Organizativo y Sistema de Evaluación de Desempeño.
3. La información solo la puede proporcionar una sola persona y eso dificulta la recolección de información.
4. La toma de decisión de realizar cambios, en el proceso de recolectar información y aplicar encuesta en el hospital la Policlínica, limitó la disponibilidad y apertura por parte de los empleados.
5. La institución no cuenta con una visión estratégica que le permita tener una dirección hacia donde debe ir.

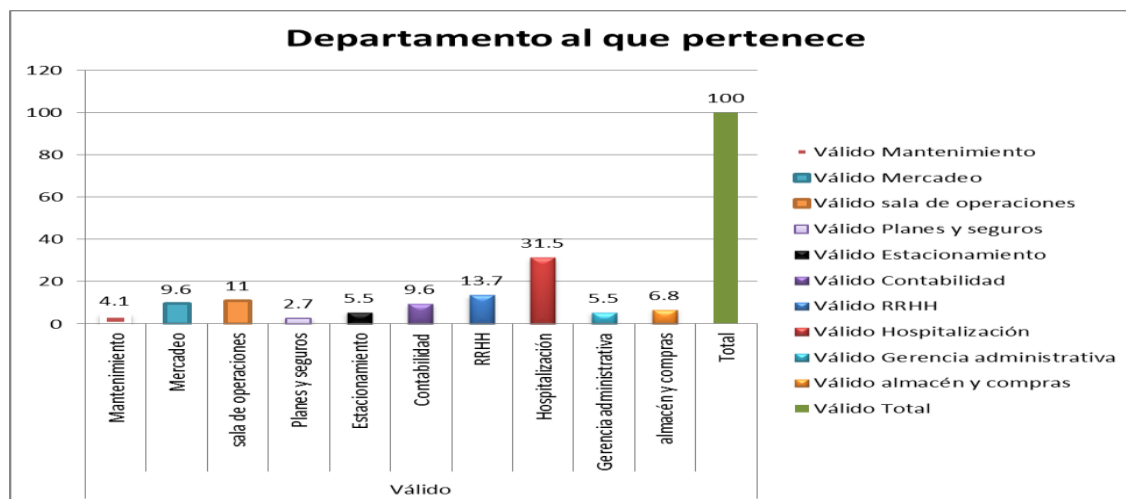
## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADO A JEFES Y A COLABORADORES

- A continuación se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los colaboradores del Hospital La policlínica.

**TABLA 6 Departamento al que pertenece**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mantenimiento	3	4.1	4.1	4.1
Mercadeo	7	9.6	9.6	13.7
sala de operaciones	8	11	11	24.7
Planes y seguros	2	2.7	2.7	27.4
Estacionamiento	4	5.5	5.5	32.9
Válido Contabilidad	7	9.6	9.6	42.5
RRHH	10	13.7	13.7	56.2
Hospitalización	23	31.5	31.5	87.7
Gerencia administrativa	4	5.5	5.5	93.2
almacén y compras	5	6.8	6.8	100
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	



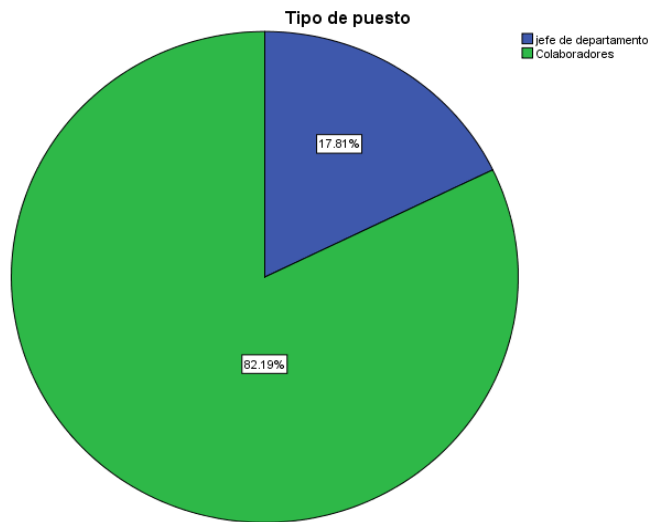
**Gráfico 1-Departamento al que pertenece**

Debido al giro del negocio, el área en las cuales hay mayor número de personal es el Departamento de Hospitalización, donde se requiere una atención especializada al paciente. En la Estructura organizacional actual del Departamento de Recursos Humanos dependen varias áreas, la tendencia está justificada en este sentido.

Las áreas con menor cantidad de colaboradores son Planes y Seguros, Mantenimiento y Gerencia Administrativa.

**TABLA 7 Tipo de puesto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido jefe de departamento	13	17.8	17.8	17.8
Colaboradores	60	82.2	82.2	100.0
Total	73	100.0	100.0	



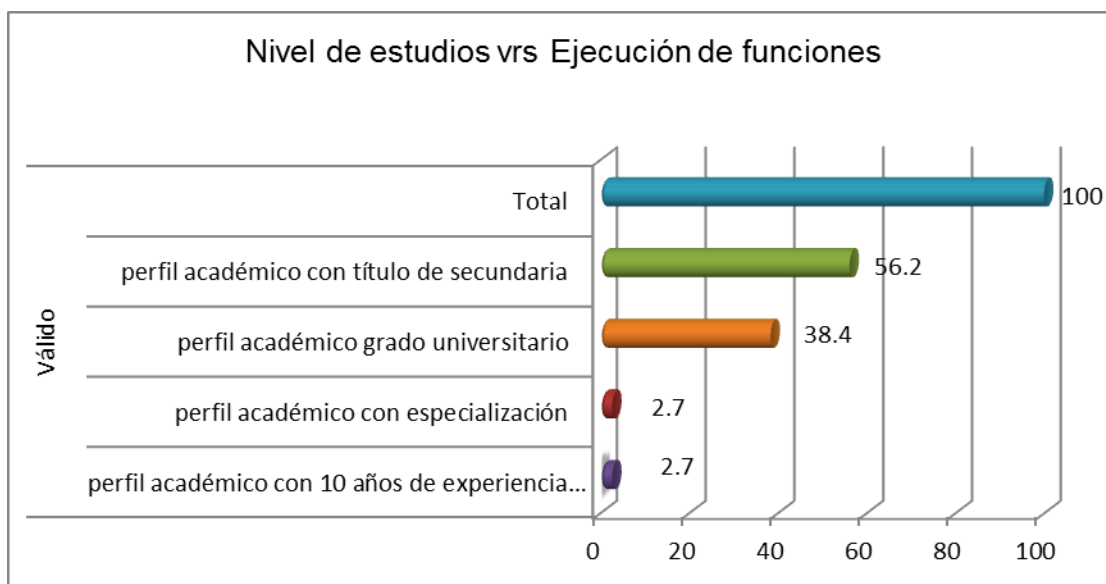
**Gráfico 2.- Tipo Puesto**

De acuerdo al giro de la empresa, la estructura organizacional es de forma sólida en la parte operativa, ya que especialmente el rubro de explotación son los servicios tales como: apoyo en labores de quirófano, hospitalización, emergencias, mantenimiento, por otro lado los niveles de jefatura están estructurados de tal forma que algunas jefaturas están al frente de 2 o más equipos de trabajo es por eso que podemos afirmar la sobrecarga en estos departamentos siendo dirigidos por personas sin las preparación y directrices necesarias para poder ocupar un puesto y dirigir a otros .

**TABLA 8 Nivel de estudio**

**¿QUÉ NIVEL DE ESTUDIOS SE REQUIERE PARA PODER REALIZAR EL TRABAJO DE SU PUESTO?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido perfil académico con 10 años de experiencia grado de especialización y sub especialización	2	2.7	2.7	2.7
perfil académico con especialización	2	2.7	2.7	5.5
perfil académico grado universitario	28	38.4	38.4	43.8
perfil académico con título de secundaria	41	56.2	56.2	100.0
Total	73	100.0	100.0	



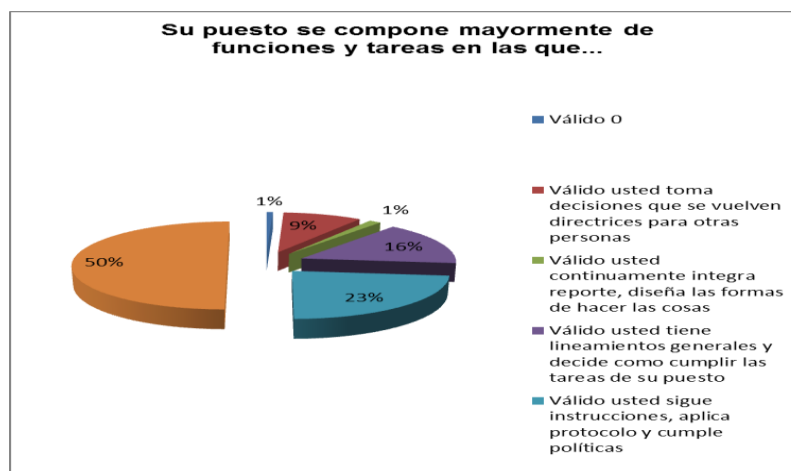
**Gráfico 3-Nivel de estudios vrs ejecución de funciones**

Dado la distribución que se demuestra en la gráfica anterior se puede afirmar que los niveles académicos que predominan en altos porcentajes son los de nivel medio, esto incluye a algunos puestos de jefatura en donde es necesaria una mayor especialización académica, lo que da como resultado la falta de criterios en temas como tomas de decisiones, liderazgo, empoderamiento, calidad del servicio. Situación que se da, por la falta de un Manual Organizativo que permita al Departamento de Recursos Humanos, realizar una selección y contratación del personal adecuado para ocupar un puesto dentro de la empresa.

**TABLA 9 Funciones y Tareas**

Su puesto se compone mayormente de funciones y tareas en las que...

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	1	1.4	1.4	1.4
usted toma decisiones que se vuelven directrices para otras personas	13	17.8	17.8	19.2
usted continuamente integra reporte, diseña las formas de hacer las cosas	2	2.7	2.7	21.9
usted tiene lineamientos generales y decide como cumplir las tareas de su puesto	23	31.5	31.5	53.4
usted sigue instrucciones, aplica protocolo y cumple políticas	34	46.6	46.6	100.0
Total	73	100.0	100.0	



**Gráfico 4-Funciones y tareas**

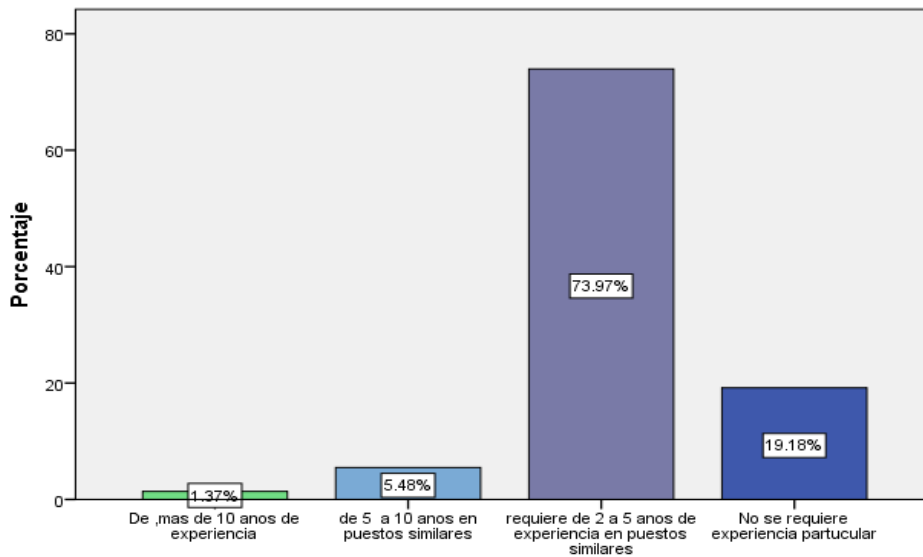
Se determinó que más de la mitad de los colaboradores tienen un nivel académico medio, y que menos de la mitad de los mismos están supuestos a seguir instrucciones, indicando como resultado que algunos puestos de jefatura tienen limitantes en la toma de decisiones. Es necesario aclarar que estos protocolos o directrices de no estar debidamente documentados y estructurados resultarían una debilidad importante en el cumplimiento de sus tareas, y como consecuencia el alcance de los objetivos de la empresa tendrían cierta dificultad para cumplirse.



**TABLA 10 Experiencia**

¿Cuánta experiencia sería ideal para una persona que va a comenzar a trabajar en un puesto de trabajo como el suyo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De ,más de 10 años de experiencia	1	1.4	1.4	1.4
de 5 a 10 años en puestos similares	4	5.5	5.5	6.8
requiere de 2 a 5 años de experiencia en puestos similares	54	74.0	74.0	80.8
No se requiere experiencia particular	14	19.2	19.2	100.0
Total	73	100.0	100.0	



**Gráfico 5- Experiencia para un nuevo colaborador**

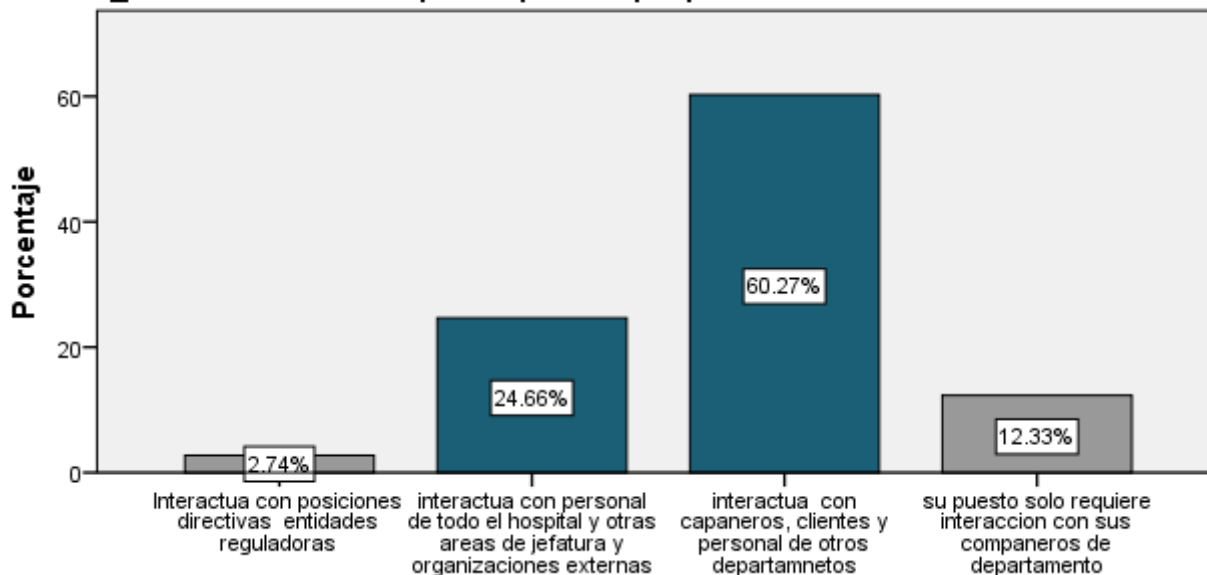
Se puede afirmar que las tareas que se realizan en las diferentes áreas del hospital están bien posicionadas en el día a día de los empleados dada su percepción del tiempo de experiencia requerido para cumplir de manera satisfactoria sus funciones.

### TABLA 11 Interacción del Puesto

Las interacciones que su puesto propicia son normalmente con...

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Interactúa con posiciones directivas entidades reguladoras	2	2.7	2.7	2.7
interactúa con personal de todo el hospital y otras áreas de jefatura y organizaciones externas	18	24.7	24.7	27.4
interactúa con compañeros, clientes y personal de otros departamentos	44	60.3	60.3	87.7
su puesto solo requiere interacción con sus compañeros de departamento	9	12.3	12.3	100.0
Total	73	100.0	100.0	

4\_Las interacciones que su puesto propicia son normalmente con...



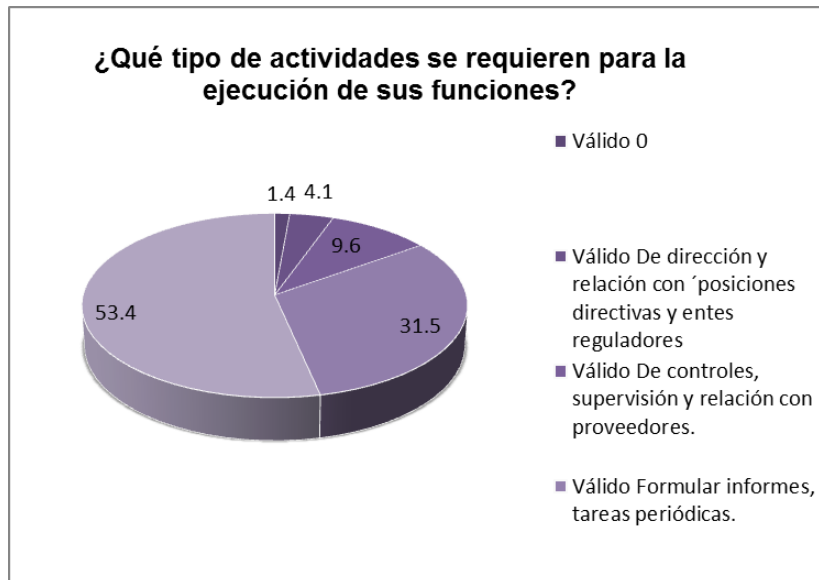
### Gráfico 6-interacciones

Dado el alto porcentaje de personal que tienen relación por personal externo tales como: clientes y organizaciones externas, es necesario que la alta gerencia enfoque sus esfuerzos a la capacitación en temas de relaciones personales, etiqueta, comunicación eficaz, trabajo en equipo, etc. lo anterior para fortalecer la imagen del hospital y generar un buen clima laboral.

**TABLA 12 Actividades para ejecución de funciones**

¿Qué tipo de actividades se requieren para la ejecución de sus funciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	1	1.4	1.4	1.4
De dirección y relación con ´posiciones directivas y entes reguladores	3	4.1	4.1	5.5
De controles, supervisión y relación con proveedores.	7	9.6	9.6	15.1
Formular informes, tareas periódicas.	23	31.5	31.5	46.6
Desempeña su trabajo asignado	39	53.4	53.4	100.0
Total	73	100.0	100.0	



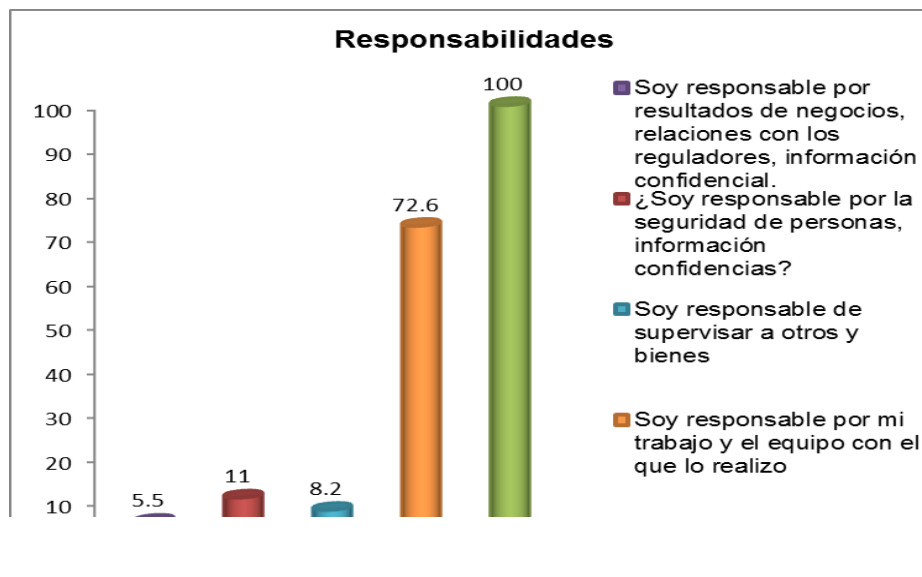
**Gráfico 7-Actividades para ejecución de funciones**

Aproximadamente más de la mitad de los colaboradores de la empresa se limita a desarrollar su trabajo asignado, lo que significa que los procesos a seguir son estándares y de conocimiento universal, esto es una característica de las organizaciones en donde es necesaria cierta rigidez. Se visualiza la necesidad de una evaluación de desempeño para conducir mejor los colaboradores, estimulándolos a la mayor productividad y obtener mejoras en los resultados de la organización.

**TABLA 13. Responsabilidad**

Su trabajo implica que usted es responsable...

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	2	2.7	2.7	2.7
Soy responsable por resultados de negocios, relaciones con los reguladores, información confidencial.	4	5.5	5.5	8.2
¿Soy responsable por la seguridad de personas, información confidencias?	8	11.0	11.0	19.2
Soy responsable de supervisar a otros y bienes	6	8.2	8.2	27.4
Soy responsable por mi trabajo y el equipo con el que lo realizo	53	72.6	72.6	100.0
Total	73	100.0	100.0	



**Gráfico 8-Responsabilidades**

Se puede observar que algunas jefaturas están al mando de más de un equipo de trabajo, lo cual representa hasta cierto punto una falta de especialización de las tareas asignadas a cada equipo y por lo tanto es una debilidad para la empresa. Cada puesto tiene que tener claramente definidas sus funciones, que se deben desarrollar en el cargo; para poder desempeñar su labor de la forma más adecuada.

TABLA 14 Conocimiento del puesto

¿Qué conocimiento se requiere para la ejecución de su puesto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	2	2.7	2.7	2.7
Válido	10	13.7	13.7	16.4
	7	9.6	9.6	26
	33	45.2	45.2	71.2
	21	28.8	28.8	100
Total	73	100	100	

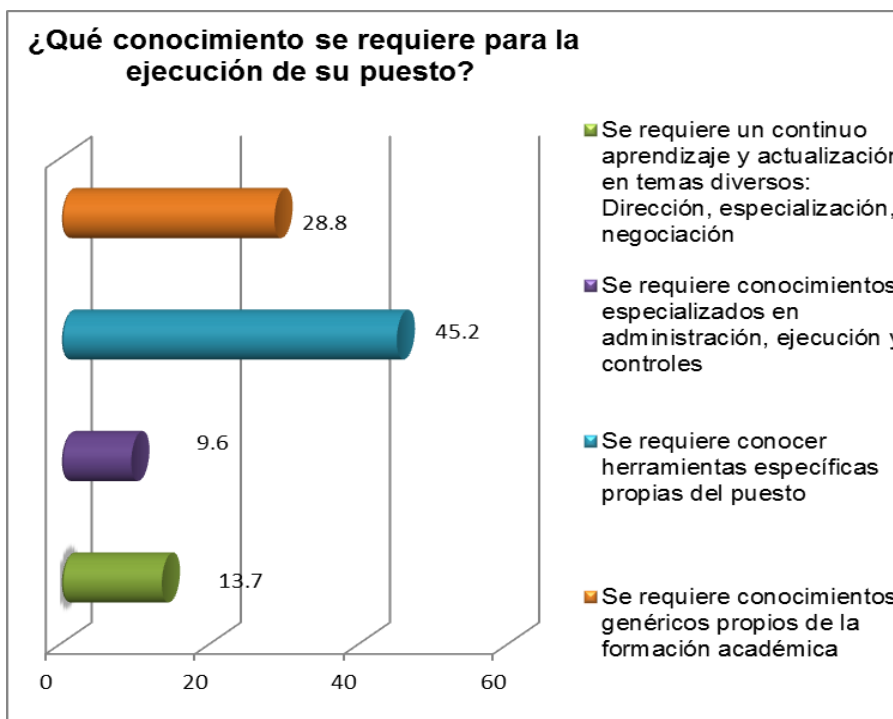


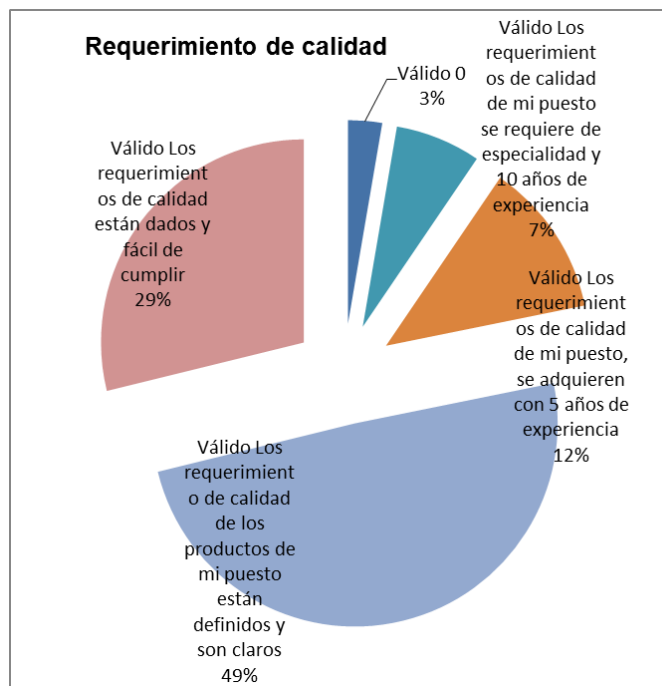
Gráfico 9-Conocimiento del puesto

La mayor parte de requerimientos de puesto están orientados al conocimiento de las herramientas específicas propias del puesto seguido de un porcentaje significativo que únicamente requiere de conocimientos genéricos propios de la formación académica los cuales se adquieren con la práctica diaria.

**TABLA 15 Requerimiento de calidad**

¿Qué requerimientos de calidad son necesarios para su puesto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido0	2	2.7	2.7	2.7
Los requerimientos de calidad de mi puesto se requiere de especialidad y 10 años de experiencia	5	6.8	6.8	9.6
Los requerimientos de calidad de mi puesto, se adquieren con 5 años de experiencia	9	12.3	12.3	21.9
Los requerimiento de calidad de los productos de mi puesto están definidos y son claros	36	49.3	49.3	71.2
Los requerimientos de calidad están dados y fácil de cumplir	21	28.8	28.8	100.0
Total	73	100.0	100.0	



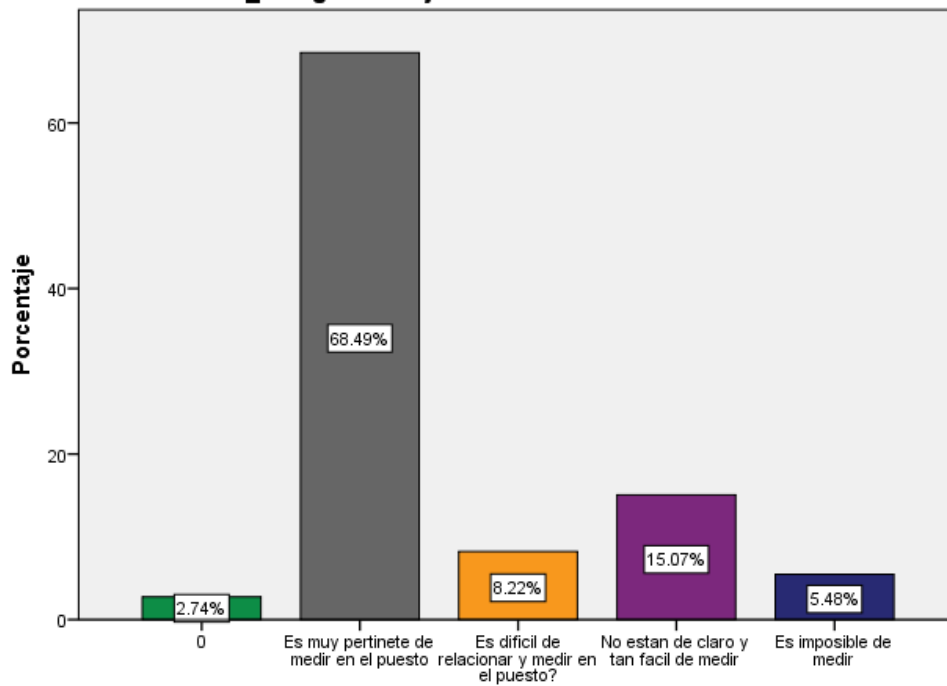
**Gráfico 10.-Requerimientos de calidad**

Dada la actividad mecánica y repetitiva de las tareas se puede observar que aproximadamente tres cuartos del personal percibe y comprende su rol en el engranaje organizativo, lo que se convierte en una fortaleza a reforzar pero acompañado de una evaluación de desempeño lo cual significaría mayor rendimiento en las tareas encomendadas.

**TABLA 16 Medición de Objetivos**

El logro de objetivos es fácil de medir...

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	2	2.7	2.7	2.7
Es muy pertinente de medir en el puesto	50	68.5	68.5	71.2
¿Es difícil de relacionar y medir en el puesto?	6	8.2	8.2	79.5
No están de claro y tan fácil de medir	11	15.1	15.1	94.5
Es imposible de medir	4	5.5	5.5	100.0
Total	73	100.0	100.0	



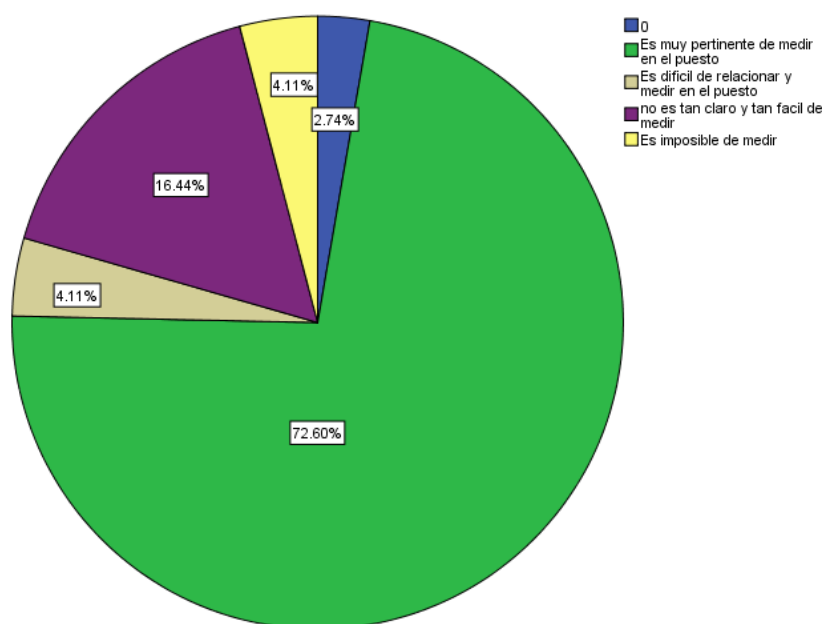
**Gráfico 11-Logro de objetivos**

Existe un porcentaje significativo de colaboradores que no tiene claro cuál es el impacto que tiene el desempeño de su labor en el cumplimiento de objetivos de la empresa por la falta de medición de las mismas no se cuentan con las directrices que si están se están cumpliendo con los objetivos de cada puesto.

**TABLA 17 Calidad de atención**

La Calidad de Atención es fácil de medir...

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	2	2.7	2.7	2.7
Es muy pertinente de medir en el puesto	53	72.6	72.6	75.3
Es difícil de relacionar y medir en el puesto	3	4.1	4.1	79.5
no es tan claro y tan fácil de medir	12	16.4	16.4	95.9
Es imposible de medir	3	4.1	4.1	100.0
Total	73	100.0	100.0	



**Gráfico 12-Calidad de atención**

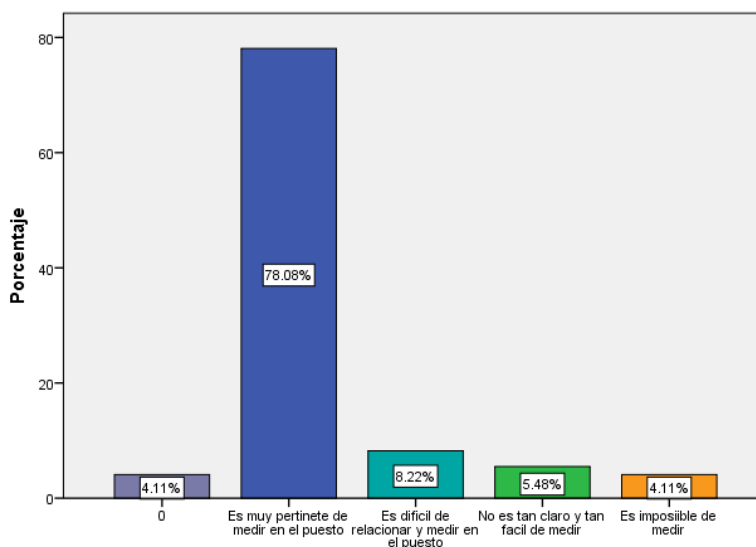
Tomando en consideración el rubro de la empresa se considera que el servicio es una variable que debe ser constante en la medición para asegurar la calidad de la misma, sin embargo cerca de la cuarta parte del personal evaluado percibe como difícil de medir dado la falta de procesos o políticas que aseguren el desempeño es por eso de la necesidad de una evaluación de desempeño que garantice que esta variable sea constante.



## TABLA 18 Cumplimiento de protocolo

El cumplimiento de protocolo es fácil de medir...

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	3	4.1	4.1	4.1
Es muy pertinente de medir en el puesto	57	78.1	78.1	82.2
Es difícil de relacionar y medir en el puesto	6	8.2	8.2	90.4
No es tan claro y tan fácil de medir	4	5.5	5.5	95.9
Es imposible de medir	3	4.1	4.1	100.0
Total	73	100.0	100.0	



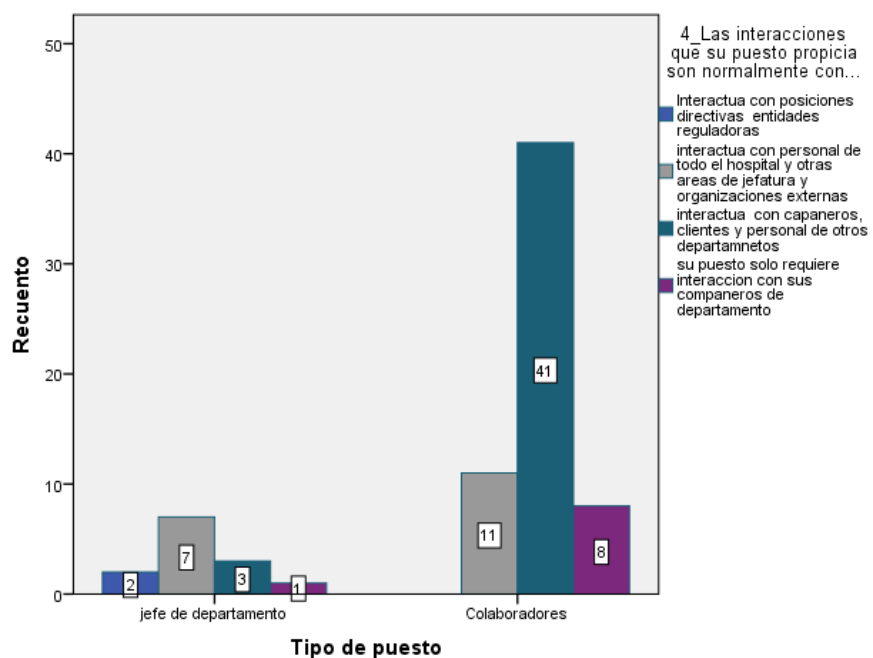
### Gráfico 13-cumplimiento de protocolo

Dado el giro de la empresa los procesos y protocolos son de conocimiento especializado y por lo tanto documentado, lo que lo convierte en actividades fácilmente medibles dada la suficiente información para compararla con los resultados obtenidos.

**TABLA 19 Tipo de puesto Vrs Interacción del puesto**

Tipo de puesto 4 Las interacciones que su puesto propicia son normalmente con... tabulación cruzada

		4_Las interacciones que su puesto propicia son normalmente con...				Total
		Interactúa con posiciones directivas entidades reguladoras	interactúa con personal de todo el hospital y otras áreas de jefatura y organizaciones externas	interactúa con compañeros, clientes y personal de otros departamentos	su puesto solo requiere interacción con sus compañeros de departamento	
Tipo de puesto	jefe de departamento	2	7	3	1	13
	Colaboradores	0	11	41	8	60
	Total	2	18	44	9	73



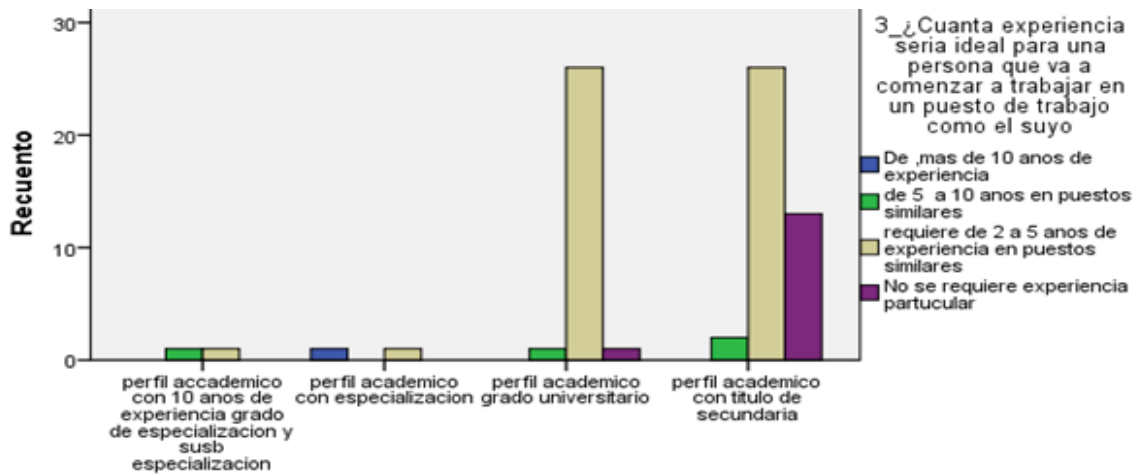
**Gráfico 14-Tipo de puesto**

La mayor interacción que su puesto propicia es normalmente con personal del hospital, otras áreas de jefatura y organizaciones externas.

**TABLA 20 Nivel de estudio Vrs Experiencia**

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo de su puesto? 3 ¿Cuanta experiencia sería ideal para una persona que va a comenzar a trabajar en un puesto de trabajo como el suyo tabulación cruzada?

Recuento		3_¿Cuanta experiencia sería ideal para una persona que va a comenzar a trabajar en un puesto de trabajo como el suyo				Total
		De ,más de 10 años de experiencia	de 5 a 10 años en puestos similares	requiere de 2 a 5 años de experiencia en puestos similares	No se requiere experiencia particular	
1_¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo de su puesto?	perfil académico con 10 años de experiencia grado de especialización y sus especialización	0	1	1	0	2
	perfil académico con especialización	1	0	1	0	2
	perfil académico grado universitario	0	1	26	1	28
	perfil académico con título de secundaria	0	2	26	13	41
Total		1	4	54	14	73



**Gráfico 15.-nivel de estudio**

Un gran número de Colaboradores opinan que la experiencia ideal para una persona que va comenzar a trabajar en un puesto como el suyo es de 2 a 5 años de experiencia con un nivel de educación de grado universitario.

## **4.2 ESTRUCTURA DE LOS RESULTADOS**

### **4.2.1 POR VARIABLES**

Las variables por cada instrumento fueron estructuras de manera que se puedan identificar de una forma rápida y sencilla, para facilitar la tabulación y el ingreso de los datos al sistema de tabulación SPSS, logrando de esta manera acortar el tiempo de medición, tabulación y análisis de los resultados obtenidos, ordenando cada variable por medida como ser: Escala, para cada variable ingresada.

### **4.2.2 POR INSTRUMENTO**

Se eligió aplicar un tipo de instrumento, destinado para los colaboradores y gerentes de las diferentes áreas, para poder obtener información de todos los espacios que conforman el Hospital La Policlínica.

### **4.3.2. POR PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO**

El instrumento que se aplicó en el proceso de investigación está estructurado de la siguiente manera:

- Encabezado.
- Introducción al instrumento.
- Once preguntas con escala ordinal, que permite escoger la respuesta de mayor importancia y relevancia para la investigación.

## **4.3 HALLAZGOS**

- Se concluye que la estructura organizacional del Hospital la policlínica está conformada en su mayoría por mandos operativos y medios.
- Tomando en consideración la estructura propia del hospital, se identifica que el nivel de estudios requeridos para desempeñar sus funciones es de un perfil académico de secundaria, se visualiza que este segmento de colaboradores

siguen instrucciones, aplican protocolos y cumplen políticas, el grado de experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

- La cultura de la organización está orientada en gran medida a una responsabilidad básica del colaborador el cual se limita únicamente a sus responsabilidades individuales relacionadas únicamente con su equipo de trabajo.
- La mayor parte de requerimientos de puesto están orientados al conocimiento de las herramientas específicas propias del puesto.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Considerando los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas como la encuesta al personal que labora en el Hospital La Policlínica, cuyos análisis dieron origen a las siguientes Conclusiones:

- Los pasos para la implementación del manual organizativo son los siguientes:
  - Recopilar la información de las especificaciones de cada puesto.
  - Presentación del manual con toda la información recopilada de los colaboradores al gerente general y gerente de RRHH.
  - Sociabilizar con los jefes de cada departamento
  - Sociabilizar con los colaboradores a cargo de cada jefe, como se implementará el manual
  - Especificar las fechas que se medirá si se están dando resultados o cambios al momento de la contratación y en el desempeño de sus funciones.
  - Retroalimentar y dar seguimiento de su implementación.
  
- Los procesos que se siguen actualmente en el Hospital la Policlínica no están sustentados en las técnicas vigentes que deben de llevar para la contratación y selección de personal, por la falta de un Manual Organizativo actualizado. El personal que labora en los departamentos, divisiones, coordinaciones, no tienen claros las funciones, deberes y responsabilidades que deben llevar a cabo, induciéndolo a realizar tareas que no son inherentes a sus cargos.
  
- Los descriptores y perfiles de puestos que deberían incluirse en el manual de la organización son herramientas donde incluyan todas las funciones que debe desempeñar, la ubicación del cargo dentro de la estructura organizativa y la relación que debe existir entre uno y otro cargo, las funciones, deberes y

responsabilidades que deben llevar a cabo induciéndolo a realizar tareas que son inherentes a sus cargo.

- El modelo de evaluación de desempeño adecuado para implementar en La Policlínica para mejorar y potenciar capacidades de los integrantes de la empresa de estudio, para alcanzar el máximo rendimiento y lograr el objetivo principal de la empresa, obtener un promedio superior en las tareas que se realizan. El modelo que se recomendará para su implementación es el modelo de escalas graficas discontinuas ya que este modelo es de fácil aplicación, en la evaluación de desempeños en la que abordaremos temas de corte específicos los que servirán para sacar conclusiones del colaborador, de manera que se pueda evaluar individual y grupalmente, esto nos servirá para evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los integrantes de este grupo de estudio, saber sus condiciones, saber si es apto para el cargo o tal vez necesite ser capacitado. El tratar de conocer fortalezas para que estas sean trabajadas al máximo de manera de poder trabajar con la mayor efectividad posible.

## Prueba de chi-cuadrado

Tabla 21-Chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	53.015 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitud	22.255	9	.008
Asociación lineal por lineal	12.416	1	.000
N de casos válidos	73		

a. 12 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .03.

Después del cruce de las preguntas 1 ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo en su puesto? Con la pregunta 3 ¿Cuanta experiencia sería ideal para una persona que va a comenzar a trabajar en un puesto como el suyo? La hipótesis nula de independencia y por lo tanto se concluye que ambas variables estudiadas son dependientes, existe una relación entre ellas inferior al esperado entre

los enunciados expuestos y existe asociación entre nivel de estudio y experiencia ideal para trabajar un puesto de trabajo por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Aplicar el Manual de Descripción de cargos para todo el personal que labora en la Institución para contar con la herramienta necesaria que le permita elegir al personal idóneo en cada puesto de trabajo.

2. Seguir los procesos de reclutamiento y selección de personal, basándose en los requerimientos o especificaciones de cargos expuestos en el Manual organizativo y así poder contar con el capital humano con las competencias exigidas por el puesto.

3. Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño tomando en cuenta las competencias como deberes, responsabilidades, habilidades y otros aspectos que permitan evaluar al personal de manera objetiva, esto permitirá desarrollar las competencias que no están presente en el colaborador.

4. Proporcionar al empleado el reglamento interno de la empresa al momento de su ingreso, para que tenga pleno conocimiento de cuáles serán sus deberes, obligaciones dentro de la organización.

5. Es importante resaltar la actualización del Manual de Descripción de Puesto, por los cambios en los procedimientos administrativos y avances tecnológicos que experimenta la Institución, logrando de esta manera que el personal labore de forma precisa y correcta.



## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

En el presente capítulo se presentará el formato que se utilizará para la descripción y perfiles de puestos que estarán en el manual organizativo del Hospital La Policlínica , los cuales serán entregados como producto final a la gerente administrativa , para su evaluación y aprobación, mismos que servirán de guía para mejora en el departamento de Recursos Humanos, de esta manera poder contar con un manual organizativo que sirva de pauta para contratar a las personas con las características necesarias para el puesto.

### **6.1 IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL ORGANIZATIVO PARA EL HOSPITAL LA POLICLÍNICA.**

#### **6.1.1 INTRODUCCIÓN**

De forma general. Se puede decir que el manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

A fin de que este documento sea realmente un instrumento operativo, en la presente guía, se incluye una serie de indicaciones de carácter práctico, para orientar y ordenar los trabajos de elaboración y actualización de estos documentos, que se pretende sean el resultado del estudio y análisis de la estructura funcional vigente, a fin de realizar los cambios adecuados a las necesidades de esta institución.

Para la elaboración del sugerido manual, se propone el seguimiento de etapas, las cuales junto con una serie de actividades que se especifican, son fundamentales en el logro de este objetivo. Estas etapas son: recabar información, análisis de la información recabada e integración del manual.

## **6.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

### **PROCESOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Para proceder a elaborar el manual de organización es indispensable reunir de un conjunto de información, para obtener los elementos básicos de análisis que nos proporcionen conocimiento de la situación de la organización.

- 1.-Recabación de información.
- 2.-Análisis de la información.
- 3.-Integración del manual.

#### **6.2.1 IMPLEMENTACIÓN**

En esta etapa se darán a conocer más detalles de la implementación del manual organizativo y sistema de evaluación de desempeño en El Hospital la Policlínica, se explicará el objetivo de cada una de ellas y las áreas, departamentos de La Policlínica que se trabajará en cada etapa, ya que para el caso de este centro decidimos definir las en base a cada una de las divisiones para que fuera más clara su implementación para la gerencia.

#### **RECABACIÓN DE LA INFORMACIÓN:**

Para la realización de esta fase, fue necesario contar con la información proporcionada por cada colaborador en cada una de las áreas de investigación que permitan recopilar un conjunto de información para obtener el conocimiento acerca de la estructura organizativa y funcional existente.

Es conveniente recurrir a las técnicas de obtención de información en forma directa, utilizando el cuestionario, que es la forma empleada por los encargados de obtener la información, a través del diálogo personal con los responsables de las distintas áreas operativas. Se utilizó un cuestionario al respecto, en la cual se obtenga la Información.

## **CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES.**

Una vez obtenidas las funciones que se realizan en los diferentes puestos, se procederá a efectuar su clasificación, atendiendo criterios de forma y contenido, lo cual facilitará una adecuada agrupación de ellas.

### **POR SU FORMA**

-Similares -Equivalentes.

### **POR SU CONTENIDO**

-Operación.

-Control. -Supervisión.

-Coordinación. -Programación.

-Evaluación. -Asesoría.

## **UBICACIÓN DE FUNCIONES**

Una vez clasificadas las funciones bajo los criterios mencionados, será conveniente ubicarlas considerando los siguientes aspectos:

- Identificación funcional de puestos y unidades con objetivos afines.

- Agrupación y reubicación de funciones a sus puestos correspondientes, eliminando a su vez, duplicidad y sobrecargas de trabajo.

## **ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS**

En correspondencia al análisis estructural, se deberá realizar una representación gráfica de la estructura orgánica en general. Y de áreas específicas de la institución. Esta representación gráfica se mostrará a través de organigramas.

## **CONTENIDO**

Se deberá elaborar un organigrama de tipo general mostrando únicamente las principales unidades directivas, señalando la estructura de la institución en su conjunto, tanto orgánica como funcional; presentando por separado en organigramas específicos cada una de las áreas funcionales determinadas; en los casos que se requiera mayor detalle, resulta conveniente elaborar el respectivo a cada unidad directiva, para especificar sus puestos integrantes.

Para facilitar la comprensión de las líneas de autoridad y responsabilidad, se recomienda elaborar los organigramas en forma vertical, al mostrar la forma más apropiada para representar los distintos niveles de jerarquía existentes en la institución.

## **PRESENTACIÓN**

Título.- Nombre de la institución de referencia. La indicación de ser general o específico

Tamaño.- Es conveniente que el tamaño de su presentación sea manuable y de fácil lectura. Se deben mostrar los principales niveles y líneas de autoridad, en escala ascendente de jerarquía. Las unidades de asesoría, se indicarán en forma lateral directa, a la línea inferior que se desprende de la unidad a la cual presta dicho apoyo.

Fecha.- Se indicará la fecha de elaboración y/o aprobación formal.

## **REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Las propuestas elaboradas que contengan aspectos trascendentes en cuanto a funciones, ubicación o jerarquía de las unidades, es conveniente someterlos a revisión y autorización por parte de las autoridades competentes, a fin de asegurar la aceptación y la aprobación definitiva del docto a su terminación.



Tabla 22-Estructura Organizacional

Area	Puesto	Numero de Empleados
<b>Gerencia General</b>	Gerente General	1
	Secretaria	1
<b>Gerencia administrativa</b>	Gerente Administrativa	1
<b>Jefes de Planes y seguros</b>	Jefe de Planes y Seguros	1
	Encargada de Cobros	1
	Asistente de Planes y Seguros	1
<b>Almacen y Compras</b>	Jefe de Almacén y Compras	1
	Auxiliar de Almacén	1
	Asistente de Almacén y Compras	1
	Regente	1
	Auxiliar de Farmacia	3
<b>Mercadeo</b>	Jefe de Mercadeo	1
	Auxiliar de Admisión	4
	Encargada de Admisión	1
	Recepcionista	2
<b>Contabilidad</b>	Contador General	1
	Auxiliar de Contabilidad	2
	Encargado de Facturación	1
	Cajera Facturadora	2
	Encargado de Cómputo	1
<b>RRHHH</b>	Jefe de Recursos Humanos	1
	Secretaria de RX	1
	Técnico de Rayos X	4
	Ayudante de Lavandería	3
	Ayudante de Costurería	2
	Encargada de Lavandería y Costurería	1
	Serv. Generales	1
<b>Mantenimiento</b>	Encargado de Mantenimiento	1
	Ayudante de Mantenimiento	1
<b>Estacionamiento</b>	Ayudante de Estacionamiento	4
	Encargado de Estacionamiento	1
<b>Direccion Medica</b>	Director Médico	1
<b>Sala de Operaciones</b>	Técnico Instrumentista	10
	Ayudante de Enfermería	1
<b>Hospitalizacion</b>	Jefe de Enfermería	1
	Auxiliar de Enfermería	26
	Secretaria	1
	Supervisora de Enfermería	5
<b>Maternidad ,Sala cuna y Emergencia</b>	Ayudante de Enfermería	2
Laboratorio	Serv. Subcontratado	1
Aseo	Serv. Subcontratado	1

En esta tabla se muestra la información que permita contar con la relación de los departamentos que conforman la institución, así como funcionarios que la integran y la ubicación orgánica de ambos en la estructura institucional. Lo cual permitirá efectuar una descripción ordenada de los principales puestos y unidades administrativas. La información anterior permitirá obtener una visión integral de la institución a través de la elaboración de los organigramas actuales que muestren la conformación estructural de la institución, facilitando a su vez el análisis y el estudio correspondiente.

Cada una de los descriptores de puestos incluirá esta información:

**TABLA 23- contenido de descriptores y perfiles de puestos**

<b>N</b>	<b>CONTENIDO DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS</b>
1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
2	PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO
3	FUNCIONES ESPECÍFICAS
4	RETOS DEL PUESTO
5	RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
6	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

<b>N</b>	<b>CONTENIDO DE LOS PERFILES DE PUESTOS</b>
7	INFORMACION GENERAL
8	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA
9	IDIOMAS
10	COMPETENCIAS
11	AUTORIZACIONES

### **6.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL HOSPITAL LA POLICLÍNICA.**

La Evaluación de Desempeño es una potente herramienta para alinear a los trabajadores en cómo conseguir los objetivos que persigue la empresa. Permite mejorar las condiciones de trabajo, detectar necesidades de capacitación y fortalecer las conductas positivas del personal. La evaluación se realizará sobre la base del análisis del cumplimiento de los objetivos o estándares establecidos, del alcance de los factores críticos del puesto y del grado de asimilación que el evaluado ha hecho de los objetivos estratégicos de la organización.

La evaluación de desempeño se hará una propuesta a la gerencia administrativa y esta sea mostrada a la junta directiva para su aprobación, después que se le dé el visto bueno esta debe ser sociabilizada con el departamento de RRHH y este a su vez pueda sociabilizarlos con los gerentes de líneas de todos los departamentos que conforman la estructura de la organización y por último estos puedan sociabilizarla con los colaboradores de la estructura.

También debe haber una calendarización para la implementación de esta herramienta, ya que esta debe de hacerse de una forma progresiva hasta que todas las partes estén de acuerdo con su implicación.



Formulario para evaluación de desempeño



Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Nombre del Gerente: \_\_\_\_\_

Principales responsabilidades del trabajo:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

1	2	3	4
Por debajo de las expectativas Inclusive con asesoría no logra preparar, de manera oportuna y precisa, comunicaciones directas como formularios, registros y tramites por escrito; los productos requieren correcciones minimas.	Necesita mejorar Con asesoría prepara de manera oportuna y precisa comunicaciones directas, como formularios, registros y tramites por escrito; los productos requieren correcciones minimas.	Cubre las expectativas Prepara por si mismo comunicaciones como formularios, registros y tramites por escrito de forma oportuna y precisa; los productos pocas veces requieren de correcciones minimas.	Modelo esperado Prepara por si mismo comunicaciones como formularios, registros y tramites por escrito de forma oportuna y precisa; los productos pocas veces requieren de correcciones minimas.
Inclusive con asesoría no logra adaptar de manera directa, el estilo y los materiales para comunicar información.	Con asesoría, adapta el estilo y los materiales para comunicsr información de forma directa.	Adapta el estilo y los materiales por si mismo para comunicar informacion directamente.	Adapta el estilo y los materiales por si mismo para comunicar informacion directamente.

Conocimiento del Cargo			
1	2	3	4
Por debajo de las expectativas no posee conocimeitos ni habilidades para el desempeño del cargo	Necesita mejorar conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlas	Cubre expectativas conoce sus obligaciones satisfactoriamente	Modelo esperado cconoce bien sus obligaciones y cada dia se supera en el mejor desempeño de sus labores

Calidad: exactitud, esmero y orden en el trabajo

1	2	3	4
Por debajo de las expectativas comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	Necesita mejorar cumple en forma aceptable las obligaciones de su puesto debe de mejorar la clidad de su trabajo	Cubre expectativas hace sus trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	Modelo esperado su trabajo es excepcional y totalmente y se supera cada vez mas

Objetivos

1	2	3	4
Por debajo de las expectativas no tiene claros los obetivos a seguir	Necesita mejorar sigue de forma aceptable los objetivos	Cubre expectativas sigue los objtivos y los supera dia a dia	Modelo esperado los supera en el mejor desempeño de sus funciones

Procedimientos

1	2	3	4
Por debajo de las expectativas No tiene claro los procedimientos	Necesita mejorar conoce el procedimiento	Cubre expectativas ejecuta los procedimientos y los mejoara	Modelo esperado ejecuta los procedimientos y se supera cada vez mas

Retroalimentación

--

Seguimiento

--

\_\_\_\_\_  
Firma del colaborador

\_\_\_\_\_  
Firma del Gerente de Area

Con este tipo de evaluación lo que se pretende es que se evalúe al colaborador, pero desde un punto de vista donde se le diga cuáles son sus fortalezas, puntos de mejora y un compromiso como mejorarán los mismos y en qué tiempo estos deben de tener mejora.

La organización establecerá cada cuanto se debe de implementar esta evaluación.

## 6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Para lograr que la aplicabilidad de esta investigación se desarrolle en tiempo y forma oportuna, y que a la vez la Administración del Hospital La Policlínica puedan evaluar dichos formatos, se establece un cronograma de ejecución, que servirá de rúbrica para llevar a cabo todas y cada una de las actividades detalladas.

Tabla 24- Cronograma de actividades

Cronograma	1 semana	1 semana	2 semana	2 semana	1 semana
Actividades					
Validación del manual organizativo y sistema de evaluación de desempeño					
Aprobación del manual organizativo y sistema de evaluación de desempeño					
Socialización del manual organizativo y sistema de evaluación de desempeño					
Evaluación del proceso					
Implementación del proceso					
Retroalimentación					
Mejora continua					

Para la aplicabilidad de cada una de las actividades que se realizaran, es necesario realizar una prueba piloto en donde se pretende evaluar los evaluaciones y obtener los resultados, se establece el siguiente presupuesto para esta actividad que tiene un tiempo de duración de un mes con dos semanas, en este tiempo se espera poder tener la retroalimentación respectiva por parte de los Gerentes de áreas y los colaboradores de cada área sobre la funcionalidad de dicha herramienta de trabajo.

<b>Presupuesto</b>	<b>Total</b>
Reunión de validación con Gerente General y Junta Directiva	L. 1,300.00
Reunión de validación con Gerente de Áreas	L. 1,000.00
Impresión de material para socializar el proceso	L. 2,000
Reunión de capacitación con personal de todas las áreas	L. 10,000.00
Actividades de implementación y seguimiento	L. 5,000.00
Consultor	L. 10,000.00
<b>Total Requerida para implementación</b>	L. <b>29,300.00</b>

Las capacitaciones se realizaran, en Sala de Conferencias de Hospital La Policlínica, con un capacitador interno, de esta manera se podrá optimizar los recursos, y el presupuesto requerido, en forma y tiempo oportuno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alles, Martha Alicia. (2010). Desempeño por competencias: evaluación de 360° (nueva edición.). Argentina: Ediciones Granica.
2. Alveiro Montoya Agudelo, César Bárbaro, & Juan Carlos. (2011). El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación (Primera.). Colombia: Red Universidad de Antioquia.
3. Alles, Martha Alicia. (2010). Desempeño por competencias: evaluación de 360° (nueva edición.). Argentina: Ediciones Granica
4. Batean Snell. (2009). Administración Liderazgo en un mundo competitivo (Octava.). México: McGraw Hill.
5. Carlos Javier Álvarez Fernández. (2010). Organización de trabajo modelos. España: Bulbok Publishhing S.L.
6. Castillo Aponte, J. (2012). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (3a. ed.). Colombia: Eco Ediciones.
7. Carlos Javier Álvarez Fernández. (2010). Organización de trabajo modelos. España: Bulbok Publishhing S.L.
8. Carlos Javier Álvarez Fernández. (2010). Organización de trabajo modelos. España: Bulbok Publishhing S.L.
9. Enrique Aguilar Paz. (1982). La Policlínica. Tegucigalpa: Turín.
10. Fernández-Ríos, M. (2007). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10198517>

11. Gary Desleír. (2009). Administración de recursos humanos (11.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.
12. Gary Desleír. (2010). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.
13. Gary Desleír, & Ricardo varela. (2004a). administración de recursos humanos (Segunda.). México: Pearson.
14. Gary Desleír, & Ricardo varela. (2004b). Administración de Recursos Humanos (segunda.). México: Pearson.
15. Grados Espinosa, Jaime A. (2013). Selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.) (Cuartar). México: Editorial El Manual Moderno.
16. Idalberto Chiavenato. (2008a). Gestión del Talento Humano (Tercera.). México: McGraw Hill.
17. Gary Dessler. (2009). Administración de recursos humanos (11.a ed.). México: Pearson.
18. Gary Dessler. (2010). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.
19. Gary Dessler, & Ricardo varela. (2004a). administración de recursos humanos (Segunda.). México: Pearson.
20. Gary Dessler, & Ricardo varela. (2004b). Administración de Recursos Humanos (segunda.). México: Pearson.
21. Gary Dessler, & Ricardo varela. (2004a). administración de recursos humanos (Segunda.). México: Pearson.
22. Gary Dessler, & Ricardo varela. (2004b). Administración de Recursos Humanos (segunda.). México: Pearson.
23. Grados Espinosa, Jaime A. (2013). Selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.) (Cuartar). México: Editorial El Manual Moderno.

24. Idalberto Chiavenato. (2008b). Gestión del talento Humano. McGraw Hill.  
Recuperado a partir de <https://portal.unitec.edu/panelPrincipal.aspx>
25. Julio Zelaya Lucke. (2005). Clasificación de puestos (Primera edición.). Costa Rica:  
Universal Estatal de Costa Rica.
26. Julio Zelaya Lucke. (2006). Clasificación de puestos (Primera edición.). Costa Rica:  
Universal Estatal de Costa Rica.
27. Julio Zelaya Lucke. (2005). Clasificación de puestos (Primera edición.). Costa Rica:  
Universal Estatal de Costa Rica.
28. Julio Zelaya Lucke. (2006). Clasificación de puestos (Primera edición.). Costa Rica:  
Universal Estatal de Costa Rica.
29. Lourdes much. (2010). Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.  
México: Pearson.
30. Lourdes Much. (2010). Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo  
(10.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.
31. Lydia Arbaiza, Fermini. (2011). Desarrollo de Competencias Gerencias: Un Modelo  
Alternativo. Argentina: Cengage Learning, Argentina.
32. Lydia Arbaiza, Fermini. (2011). Desarrollo de Competencias Gerencias: Un Modelo  
Alternativo. Argentina: Cengage Learning, Argentina.
- 33 .Manuel Fernández Ríos. (2007). Análisis y descripción de puesto de trabajo.  
España: Díaz Santos.

34. Margarita Velásquez Aldívar, & Reynaldo Miguel Guzmán. (2009). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Argentina: McGraw Hill.
35. Marta Alicia Alles. (2012). Diccionarios de términos de recursos humanos (Primera edición.). Argentina: Debora Flrrly.
36. Martha Alicia Alles. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencia (2a. Ed) (2 Edición.). Argentina: Edición Granica.
37. Martha Alicia Alles. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencia (2a. Ed) (2 Edición.). Argentina: Edición Granica.
38. Manuel Fernández Ríos. (2007). Análisis y descripción de puesto de trabajo. España: Diaz Santos.
39. Manuel Fernández Ríos. (2007). Análisis y descripción de puesto de trabajo. España: Díaz Santos.
40. Margarita Velásquez Zaldívar, & Reynaldo Miguel Guzmán. (2009). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Argentina: McGraw Hill.
41. María Isabel Delgad, Luis Gómez, Ana María Romero, & Elena Vásquez. (2006). Gestión de recursos humanos del análisis teórico a la solución de la practica. España: Pearson
42. Sablich Huamani, C. A. (2012). Gestión de recursos humanos (GRH) estratégica. Argentina: El Cid Editor.
43. William B. Wether, & Keith Davis. (2008). Administración de recursos humanos (Sexta.). México: McGraw Hill.

# ANEXOS



## ENCUESTA

### OPINIÓN PERSONAL EN BASE A MANUAL ORGANIZATIVO Y SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Somos estudiantes de Maestría en Dirección Empresarial, se está investigando sobre el tema de Manual organizativo y sistema de evaluación de desempeño en El Hospital la Policlínica en Tegucigalpa, a continuación se presenta una serie de interrogantes, por lo cual le solicitamos responder de forma objetiva, misma que servirá para recopilar la información necesaria para mejorar el servicio en dicha institución.

Marque con una X la respuesta con la que más se identifique.

Departamento que pertenece : \_\_\_\_\_

Tipo de Puesto:

Jefes de Departamentos \_\_\_\_\_

Colaboradores \_\_\_\_\_

1. ¿Qué nivel de estudio se requiere para poder realizar el trabajo de su puesto?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Perfil académico ideal con 10 años de experiencia Grado de especialización y sub especialidad | <input type="checkbox"/> |
| 2. Perfil académico con especialización  | <input type="checkbox"/> |
| 3. Perfil académico grado universitario.   | <input type="checkbox"/> |
| 4. Perfil académico con título de Secundaria.  | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Su puesto se compone mayormente de funciones y tareas en las que?

1. Usted toma decisiones que se vuelven directrices para otras personas
2. Usted continuamente integra reportes, diseña las formas de hacer las cosas
3. Usted tiene lineamiento generales y decide como cumplir las tareas de su puesto
4. Usted sigue instrucciones, aplica protocolo y cumple políticas


3. ¿Cuánto experiencia sería ideal para una persona que va a comenzar a trabajar en un puesto de trabajo como el suyo?

1. De más de 10 años de experiencia
2. De 6 a 10 años en puestos similares
3. Requiere de 2 a 5 años de experiencia en puestos similares.
4. No se requiere experiencia particular


4. Las interacciones que su puesto propicia son normalmente con.....

1. Interactúa con posiciones directivas entidades reguladoras
2. Interactúa con personal de todo el hospital y otras áreas de jefatura y organizaciones externas.
3. Interactúa con compañeros, clientes y personal de otros departamentos
4. Su puesto solo requiere interacción con sus compañeros de departamento


5. ¿Qué tipo de actividades se requieren para la ejecución de sus funciones?

1. De dirección y relación con posiciones directivas y entes reguladores.
2. De controles, supervisión y relación con proveedores.
3. formulación de informes, tareas periódicas
4. Desempeña su trabajo asignado.


6. Su trabajo implica que usted es responsable por.....

1. Soy responsable por resultados de negocios, relaciones con los reguladores, información confidencial.
2. Soy responsable por la seguridad de personas, información confidencial
3. Soy responsable de supervisar a otros bienes
4. Soy responsable por mi trabajo y el equipo con el que lo realizo.


7. ¿Qué conocimientos se requieren para la ejecución de su puesto?

1. Se requiere un continuo aprendizaje y actualización en temas diversos: dirección, especialización, negociación, tecnologías nuevas y comunicación.
2. Se requiere conocimientos especializados en: administración, ejecución, controles.
3. Se requiere conocer herramientas específicas propias del puesto.
4. Se requiere conocimientos genéricos propios de la formación académica.


8. ¿Qué requerimientos de calidad son necesarios para su puesto?

1. Los requerimientos de calidad de mi puesto se requiere de especialidad y 10 años de experiencia
2. Los requerimientos de calidad de mi puestos se adquieren con 5 años de experiencia
3. Los requerimientos de calidad de los productos de mi puesto están definidos y son claros.
4. Los requerimientos de calidad están dados y fáciles de cumplir


9. ¿El logro de objetivos es fácil de medir?

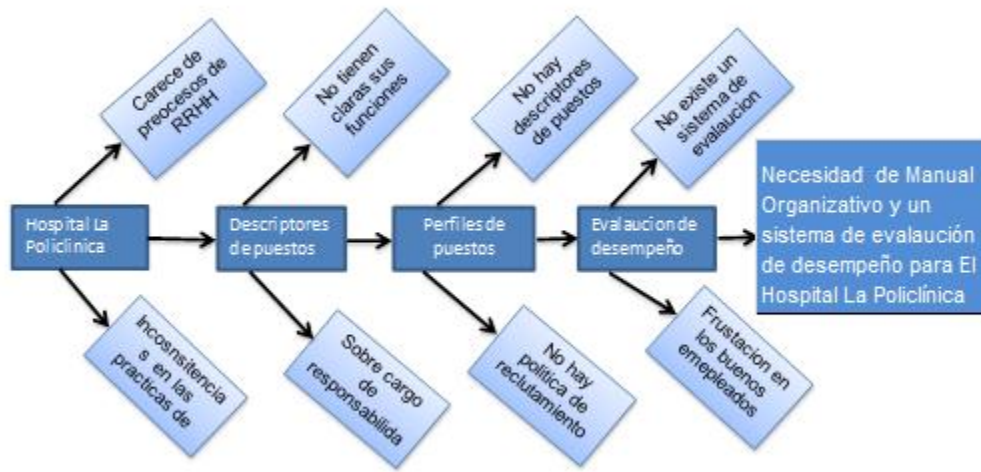
1. Es muy necesario de medir en el puesto
2. Es difícil de relacionar y medir en el puesto.
3. No es tan claro y tan fácil de medir
4. Es imposible de medir


10. ¿La calidad de atención es fácil de medir?

1. Es muy fácil de medir en el puesto
2. Es difícil de relacionar y medir en el puesto.
3. No es tan claro y tan fácil de medir
4. Es imposible de medir


11. ¿Cómo evalúa usted los procedimientos establecidos para sus tareas?

1. Es muy útil de evaluar en el puesto
2. Es difícil de relacionar y evaluar en el puesto
3. No es tan claro y tan fácil de evaluar
4. No es imposible de evaluar

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nombre del cargo:	
Área:	
Jefe inmediato:	
Reporta A:	
Supervisa A:	
Horario:	

### 2. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

*Declaración breve y específica del objetivo general del puesto y mostrar su importancia en la contribución al logro de objetivos de la organización. Definir el qué, el cómo y el para qué siguiendo la siguiente estructura en la redacción: Acción (verbo), Función (el qué) Resultado (para qué) y Guía de Acción (usando qué)*

--

### 3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

*Deben redactarse en orden de importancia las funciones que se realizan. Normalmente entre 7 y 10 funciones son suficientes para describir el contenido fundamental de un puesto. Definir el Qué, el Cómo y el Para qué, para cada una de las funciones*



#### 4. RETOS DEL PUESTO

Son los retos, desafíos o problemas que enfrenta el puesto en forma cotidiana y su forma de resolverlos. (Normas y políticas y habilidad del pensamiento para la complejidad de los problemas)

RETOS DEL PUESTO	

#### 5. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Liste los puestos, áreas o empresas con las que tiene relación detallando el motivo de esa relación y frecuencia.

INTERNAS		EXTERNAS	
Nombre del puesto y/o área	Objetivo de la relación	Nombre de la empresa	Objetivo de la relación

#### 6. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Por favor exprese qué políticas, procedimientos, normativas y legislación requiere conocer y aplicar para realizar efectivamente el trabajo:

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	


## I. PERFIL DEL CARGO

### 7. INFORMACIÓN GENERAL

Edad		Género			Viajes de trabajo			
De	A	F	M	Indiferente	Si	No	Ocasionalmente	

Estado Civil:

### 8. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Información adquirida por medio de **formación** escolar, cursos y la experiencia requerida para desempeñar su puesto.

Escolaridad		Área	Deseable	Indispensable
Diversificado				
Pasante universitario		Cursando carrera universitaria		
Profesional		Administración de Empresas.		

**Conocimientos técnicos especializados:** liste los conocimientos técnicos especializados que debe tener el ocupante del cargo y especifique el nivel de profundidad (ejemplo: Oracle, Excel) donde el nivel de profundidad se define como:

1. **Básico**

2. **Intermedio**

3. **Alto**

Conocimiento o Herramienta	Nivel de profundidad
Microsoft Office	
Excel	

**Experiencia:** Marque con una X el tipo de experiencia requerido y las áreas de experiencia relacionadas:



Experiencia	No requiere experiencia	Mínimo	Máximo
Años de experiencia en el cargo:			

## 9. IDIOMAS

Señale el idioma extranjero requerido por el puesto, marcando con una X el nivel requerido. En caso de que el puesto no lo requiera no anotarlo.

IDIOMA	NIVEL REQUERIDO	DEFINICIÓN	IDIOMA	NIVEL REQUERIDO	DEFINICIÓN
Inglés		Nivel 1: Conocimiento básico	Otro:		Nivel 1: Conocimiento básico
		Nivel 2: Conocimiento medio			Nivel 2: Conocimiento medio
		Nivel 3: Dominio alto			Nivel 3: Dominio alto
		Nivel 4: Pleno dominio			Nivel 4: Pleno dominio

Capacitaciones:

Describa brevemente las capacitaciones necesarias que se necesita para desarrollar su puesto de trabajo

Capacitaciones

## 10. COMPETENCIAS

Señale las competencias que la persona que ocupe este puesto debe poseer para la consecución de los objetivos del mismo. Para aquellas competencias requeridas indique el nivel de desarrollo que debe tener, este nivel de desarrollo debe ir de 1 a 5 (ver abajo detalle). Recuerde que no es necesario marcar todas las competencias, seleccione las 7 más importantes.

Tipo de Competencia	Competencia	Nivel de desarrollo
<b>Competencias Organizacionales</b>	Orientación al cliente	
	Orientación al logro	
	Trabajo en equipo	
	Compromiso con la calidad	
	Comunicación	
	Desarrollo del talento	
	Compromiso organizacional	
<b>Competencias Específicas</b>	Defensores del cambio	
	Adaptación al cambio	
	Visión estratégica	
	Innovación	
	Negociación	
	Creatividad	
<b>Otras Competencias</b>	Liderazgo	
	Empoderamiento	
	Planificación y organización	
	Atención al detalle	
	Tenacidad	
	Impacto e influencia sobre los demás	
	Administración del tiempo	
	Análisis y solución de problemas	
	Otro:	
	Otro:	
	Otro:	

**AUTORIZACIONES**

**FECHA:**

<p align="center"><b>NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO</b></p>	<p align="center"><b>NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO</b></p>	<p align="center"><b>RECURSOS HUMANOS</b></p>
---	--	---

