

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA "JUAN MISAEL SARACHO"**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA GESTIÓN  
POR COMPETENCIAS EN EL  
HOSPITAL REGIONAL SAN JUAN DE DIOS"**

**Por:**

**ROXANA ORTEGA BALDIVIEZO**  
**CLAUDIA ROXANA URQUIZU ARROYO**

Trabajo Dirigido presentando a consideración de la "UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO" como requisito para optar el grado académico de Licenciada en Administración de Empresas

**Agosto del 2009**  
**TARIJA – BOLIVIA**

V°B°

.....  
Lic. Luís Enrique Gutiérrez Pérez  
**PROFESOR GUÍA**

.....  
Lic. Bernardo Muñoz Vargas

**DECANO FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

.....  
Lic. Víctor Varas Rivera

**VICE DECÁNO FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y FINANCIERAS**

**APROBADA POR:**

**TRIBUNAL:**

.....  
Lic. Hernán Flores Rivera

.....  
Lic. Adrián Silisque Mamani

.....  
Lic. Jhonny Remonth Iñiguez.

El Tribunal Calificador del presente Trabajo, no se solidariza con la forma, términos, modos y expresiones vertidas en el presente trabajo, y siendo las mismas únicamente responsabilidad del autor.

### **AGRADECIMIENTO:**

- A nuestros padres por su apoyo y sacrificio durante el proceso de nuestra formación.
- A nuestros docentes amigos Luís Enrique y Hernán por habernos guiado.
- A Fernando y Ariel por la colaboración brindada y el apoyo en la realización de nuestro trabajo.

**DEDICADO:**

- A nuestros padres porque nos brindaron su amor y comprensión
- A Fernando y Alvaro por su amor y confianza.
- A nuestras familias por la ayuda brindada.

## ÍNDICE GENERAL

	Página
1. Introducción .....	1
2. Problemática.....	2
3. Identificación y Planteamiento del Problema .....	2
3.1. Fundamentos del Problema que se Conocen.....	2
3.2. Fundamentos del Problema que se Pretenden Conocer .....	3
3.3. Formulación del Problema .....	3
3.4. Justificación del Tema.....	3
4. Determinación de Objetivos.....	4
4.1. Objetivo General .....	4
4.2. Objetivo Específico.....	4
5. Alcance de la Investigación .....	4
5.1. Alcance Social.....	4
5.2. Alcance Temporal .....	5
5.3. Área de Conocimiento .....	5
6. Aspectos Metodológicos de Investigación.....	5
6.1. Marco Teórico.....	5
6.2. Diagnóstico .....	5
6.3. Modelo .....	5
6.4. Fuentes de Información Primaria.....	5
6.5. Fuentes de Información.....	5

## **DIAGNÓSTICO (Marco Práctico)**

### **CAPÍTULO I**

	Página
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	6
1.1. Introducción .....	6
1.2. Ambiente Político .....	6
1.3. Ambiente Económico.....	7
1.4. Ambiente Social .....	11
1.5. Ambiente Tecnológico .....	13
1.6. Medio Ambiente.....	14

### **CAPÍTULO II**

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	15
2.1. Naturaleza y Definición del Sector Industrial .....	15
2.1.1. Naturaleza .....	15
2.1.2. Definición.....	15
2.2. Análisis de las Empresas pertenecientes al sector salud .....	16
2.3. Entorno Competitivo: Análisis de las cinco fuerzas de porter.....	18
2.3.1. Barreras de Entrada y Salida .....	18
2.3.2. Proveedores .....	19
2.3.3. Clientes.....	20
2.3.4. Competidores .....	20
2.3.5. Sustitutos .....	21

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

	Página
3.1. Antecedentes Generales .....	22
3.1.1. Breve Reseña Histórica del Servicio.....	22
3.2. Aspectos Legales.....	23
3.3. Análisis de la Situación Interna.....	25
3.4. Análisis de la Dirección de la Empresa.....	30
3.4.1. Misión .....	34
3.4.2. Visión .....	34
3.4.3. Objetivos .....	34
3.4.4. Estrategias .....	36
3.5. Análisis de los Recursos de la Empresa .....	37
3.5.1. Departamento de Administración .....	37
3.5.2. Análisis de la División de personal .....	39
3.5.3. Análisis de la División de Finanzas .....	43
3.5.4. Análisis de la División de Estadística .....	47
3.5.5. Análisis de la División de Mantenimiento .....	49
3.5.6. Análisis de la División de Servicios Generales.....	49



**CAPÍTULO IV**  
**TRABAJO DE CAMPO**

	Página
4.1. Trabajo de Campo .....	51
4.2. Investigación Descriptiva .....	51
4.2.1. Método de Observación. ....	51
4.2.2. Método Analítico .....	52
4.2.3. Método Inductivo .....	52
4.2.4. Método Estadístico .....	52
4.3. Método de Recopilación de Datos .....	52
4.4. Diseño del Método de Observación .....	53
4.5. Diseño de las Encuestas y Entrevistas. ....	53
4.6. Proceso de Muestreo y Tamaño de la Muestra. ....	53
4.6.1. Definición de la Población Meta.....	53
4.6.2. Cálculo de la Muestra.....	54
4.7. Interpretación (Observación) .....	56
4.8. Funciones del Proceso de la Gestión de Recursos Humanos .....	58
4.9. Conclusiones .....	70
4.10. Matriz FODA .....	72

## REFERENCIA CONCEPTUAL (Marco Teórico)

### CAPÍTULO V

#### LA ORGANIZACIÓN

	Página
5.1. Concepto de Organización .....	73
5.1.1. Naturaleza y Propósito de la Organización .....	74
5.1.2. La Organización como Sistema .....	74
5.1.3. Fases y Procesos de la Organización .....	75
5.1.4. Objetivo de la Organización.....	76
5.1.5. Conceptos y Estructuras Organizacionales .....	77
5.1.6. Niveles Jerárquicos .....	78
5.1.7. Tipos de Estructuras Organizacionales .....	80
5.1.8. La Departamentalización .....	81
5.1.8.1. Organigrama.....	82
5.2. Complejidad de las Organizaciones .....	83
5.2.1. Tipos de Organización .....	83
5.2.2. Organizaciones de Salud .....	84
5.2.3. Organizaciones de Salud en Bolivia .....	85

**CAPÍTULO VI**  
**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS O GESTIÓN DEL**  
**TALENTO HUMANO**

	Página
6.1. Contexto de la A.R.H o Gestión del Talento Humano.....	86
6.2. Conceptos de la A.R.H. o Gestión del Talento Humano .....	87
6.3. Definición de Recursos y Talento Humano .....	89
6.4. Importancia de la Gestión del Talento Humano .....	90
6.5. Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	91
6.6. Administración de Recursos Humanos en Gestión del Talento en Organizaciones de Salud .....	92

**CAPÍTULO VII**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

7.1. Antecedentes de la Administración del Desempeño .....	94
7.2. Evaluación del Desempeño Humano en las Organizaciones .....	97
7.3. Concepto de la Evaluación del Desempeño .....	98
7.3.1. Importancia de la Evaluación del Desempeño .....	99
7.3.2. Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño .....	101
7.3.2.1. El Gerente.....	101
7.3.2.2. El Empleado y el Gerente .....	101
7.3.2.3. El Equipo de Trabajo .....	102
7.3.2.4. El Órgano de Gestión.....	102
7.3.2.5. Comisión de Evaluación del desempeño.....	102

	Página
7.3.2.6. Evaluación de 360° .....	103
7.3.2.7. Evaluación hacia Arriba.....	103
7.3.2.8. Auto evaluación del Desempeño.....	104
7.3.3. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	104
7.3.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño .....	105
7.3.4.1. Para el Gerente .....	105
7.3.4.2. Para el Subordinado .....	106
7.3.4.3. Para la Organización .....	106
7.4. Métodos de la Evaluación del Desempeño .....	107
7.4.1. Métodos de la Evaluación del Desempeño Basados en el Pasado .....	107
7.4.2. Métodos de la Evaluación del Desempeño Basados en el Futuro.....	114
7.4.3. Nuevos Enfoques en la Evaluación del Desempeño Humano .....	117
7.5. La Entrevista de Evaluación del Desempeño.....	121

## **CAPÍTULO VIII**

### **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

8.1. Introducción .....	123
8.2. El Capital Humano y las Competencias.....	124
8.3. Capital Humano .....	124
8.3.1. Importancia del Desarrollo del Capital Humano en la Organización ...	125
8.4. Origen y Antecedentes de la Gestión por Competencias .....	125
8.4.1 Concepto de Gestión por Competencias .....	126

	Página
8.4.2. Análisis y Conceptos de Competencias .....	127
8.4.3. Definición de Competencias por Categorías .....	131
8.4.4. Importancia del Desarrollo de la Gestión Por Competencias .....	134
8.4.5. Ventajas de la Gestión por Competencias.....	135
8.4.6. Clasificación de las Competencias.....	135
8.5. Competencias en la Formación de la Gestión del Talento Humano .....	138
8.5.1. Concepto de Competencia Laboral .....	138
8.5.2. Competencia como Promotor de la Productividad y Competitividad....	139
8.5.3. Competencia como Elemento Aglutinante de las Reformas Educativas y Organizacionales .....	140
8.6. Aspectos importantes para implantar la Gestión por Competencias.....	141

## **CAPÍTULO IX**

### **MODELO PROPUESTO**

9.1. Introducción .....	145
9.2. Planificación Estrategia Empresarial .....	145
9.2.1. Objetivos de la Planificación .....	145
9.2.2. Políticas de la Planificación .....	146
9.3. Admisión de Personas .....	149
9.3.1. Reclutamiento .....	149
9.3.1.1. Objetivos .....	149

	Página
9.3.1.2. Políticas .....	149
9.3.1.3. Proceso Reclutamiento.....	150
9.3.1.3.1. Pasos Precedentes para Ocupar una Vacancia .....	150
9.3.2. Selección .....	152
9.3.2.1. Objetivos .....	152
9.3.2.2. Políticas .....	152
9.3.2.3. Comité de Selección .....	153
9.3.2.4. Proceso de Selección.....	154
9.4. Aplicación de Personas .....	156
9.4.1. Contratación .....	156
9.4.1.1. Objetivos de Contrato .....	156
9.4.1.2. Políticas .....	156
9.4.2. Orientación e Inducción .....	157
9.4.2.1. Objetivos .....	157
9.4.2.2. Políticas .....	157
9.4.3. Evaluación del Desempeño .....	158
9.4.3.1. Estructura de un Modelo de Gestión por Competencias.....	159
9.4.3.2. Objetivos .....	160
9.4.3.3. Políticas.....	161
9.4.3.4. Proceso de Evaluación del Desempeño.....	162
9.4.3.5. Pasos del Proceso de Evaluación del Desempeño.....	162

9.4.3.6. Restricciones del Modelo.....	168
9.5. Compensación de Personas .....	169
9.5.1. Retribución .....	169
9.5.1.1. Objetivos .....	169
9.5.1.2. Políticas .....	170
9.5.1.3. Procedimientos a Seguir en el Otorgamiento de Retribuciones....	171
9.6. Desarrollo de Personas.....	174
9.6.1. Capacitación basada en Competencias.....	174
9.6.2. Objetivos .....	175
9.6.3. Políticas.....	176
9.6.3.1. Nivel Organizacional .....	178
9.6.3.2. Nivel de Recursos Humanos. ....	179
9.6.3.3. Nivel de las Tareas y Operaciones .....	179
9.7. Mantenimiento de Personas .....	180
9.7.1. Higiene y Seguridad.....	180
9.7.1.1. Procedimiento a Seguir .....	181
Bibliografía .....	182

**Anexos**

## ÍNDICE DE CUADROS

### DIAGNOSTICO

#### Cuadro N° 1

Crecimiento del PIB en Bolivia periodo 1998-2003..... 9

Fuente: INE Anuario 2001.

#### Cuadro N° 2

Población Nacional y Departamental Tasa de Crecimiento

1992-2001 ..... 11

Fuente: INE Anuario 2001

#### Cuadro N° 3

Principales causas por grupos etereos en el Departamento de Tarija 2001 ..... 12

#### Cuadro N° 4

Adquisiciones de Equipos durante 2004-2005..... 26

Fuente: Departamento de Finanzas H.R.S.D.D

Pagina

#### Cuadro N° 5

Equipos en Funcionamiento pero sin repuestos ..... 27

Fuente: Departamento de finanzas H.R.S.D.D.

#### Cuadro N° 6

Distribución del Recurso Humano según tipo y formación ..... 29

Fuente: Departamento de Recursos Humanos H.R.S.J.D.D.



Cuadro N° 7

Organigrama del Hospital Regional San Juan de Dios ..... 32

Fuente: Departamento de Recursos Humanos H.R.S.J.D.D.

Cuadro N° 8

Marco Estratégico del H.R.S.J.D.D ..... 36

Fuente: POA H.R.S.J.D.D.

**TRABAJO DE CAMPO**

Cuadro N° 9

Proceso de Muestreo y Tamaño de Muestra Definición de Población Meta ..... 53

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 10

Matriz FODA ..... 74

Fuente: Elaboración Propia.

## INDICE DE GRAFICOS

Pagina

Grafico N° 1

Entorno competitivo: Análisis de las cinco fuerzas de Porter..... 18

### REFERENCIA CONCEPTUAL

Grafico N° 2

Pirámide de Jerarquía..... 81

Fuente: Administración de Recursos Humanos de Chiavenato.

Grafico N° 3

Modelo Típico de Gestión del Talento Humano..... 91

Fuente: Pág. Web. [Wwww.monografias.com](http://Wwww.monografias.com).

Grafico N° 4

Definición de Competencias por Categorías..... 133

Fuente: Pág. Web. [Wwww.monografias.com](http://Wwww.monografias.com).