

**CAPÍTULO I**  
**DIAGNÓSTICO**  
**ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

### **1.1. Introducción**

Todas las organizaciones desarrollan sus actividades en un ambiente que continuamente evoluciona, presentando constantes cambios tanto en el ámbito internacional como nacional, lo que ocasiona la complejidad e incertidumbre con relación a las situaciones y circunstancias creadas, este ambiente influye con fuerza en todas las organizaciones que existen en el mundo, dichas fuerzas suponen oportunidades y amenazas para la empresa.

Hoy en día las organizaciones deben adaptarse a las condiciones del mercado y producir bienes o servicios de acuerdo a las exigencias y necesidades de los consumidores.

Toda empresa debe tener presente que es un sistema abierto, un sistema socio técnico inmerso en otro sistema mayor el cual se encuentra influenciado por fuerzas externas que son incontrolables por dicha razón las mismas deben ser tomadas en cuenta para no descuidar las oportunidades y amenazas que se presenta en su entorno, si es que quieren sobrevivir y triunfar.

Estas fuerzas externas que influyen en todas las organizaciones se agrupan en cinco dimensiones que son: Económicas, Político-Legales, Socio Culturales, Tecnológicas y Medioambientales.

El análisis de estos factores nos llevará a identificar las oportunidades y amenazas del Hospital Regional San Juan de Dios de Tarija.

### **1.2. Ambiente Político**

Bolivia es una República que se rige por la Constitución del 2 de Febrero de 1967 que adopta para su gobierno la forma democrática representativa, en 1994 se realizaron reformas importantes en la Carta Magna, como la ampliación de la gestión presidencial de cuatro a cinco años y el derecho al voto a partir de los 18 años.

Bolivia ejerce su soberanía a través de los tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, los cuales constituyen la base de gobierno del país, el cual es elegido mediante el voto directo.

En nuestro país las Leyes más importantes que fueron promulgadas en los últimos años fueron las siguientes: Ley de Capitalización, Ley de Minería, Ley de Industria Eléctrica, Ley de Inversiones, Ley de Hidrocarburos, Ley de Telecomunicaciones, Ley del Sistema de Regulación Sectorial (SIRESE), Ley de participación Popular, Ley de Reforma Educativa, Ley del Medio Ambiente, Ley INRA, La Reforma de la Aduana , Ley de reactivación Económica decretada en Abril del 2000 y otras que se deben considerar por la influencia directa o indirecta que ejercen en el desarrollo de las organizaciones.

Las leyes que influyen directamente con los centros de Salud (Hospitales) son:

**(Ver Anexo N°1)**

### **1.3. Ambiente Económico**

La globalización de la economía mundial, la reducción de aranceles aduaneros, la ampliación de fronteras para el libre comercio, son hechos entre otros que señalan los aspectos de crecimiento económico de los países, la tendencia de los últimos años están ligadas a la dinamización y expansión del comercio en espacios geográficos que son cada vez más amplios.

Bolivia esta en un proceso de inserción en la economía internacional al haber realizado acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales para poder incluirse en un escenario internacional.

Bolivia es miembro de la Comunidad de Naciones Andinas (CAN) dentro de la cual los países que la conforman están trabajando para obtener un arancel común de acuerdo a las normas establecidas por los presidentes andinos.

Bolivia debe hacer frente y arriesgarse a dicho panorama de internacionalización.

La economía internacional responde al proceso de globalización de la economía mundial ante la cual nuestro país no debe quedar indiferente.

Las exportaciones por medio del CAN en el año 2001, han representado el 2,94 % del total exportado, hoy en día existen numerosas posibilidades para exportar nuestra riqueza gasífera, que generaría un considerable ingreso de divisas para el país, estos son aspectos de gran importancia que no debemos descuidar.

La economía Boliviana experimentó la peor crisis de su historia a inicios de los 80; en Agosto de 1985 comenzó el programa de liberación de la economía con el decreto Supremo 21060 que instituyó una nueva política Económica, que dio inicio a reformas económicas bajo el modelo de libre mercado.

En 1994 con la aprobación de la Ley de Capitalización de las Empresas públicas da inicio a la segunda fase de reformas económicas bajo el modelo de libre mercado, también se destacan con claridad la Ley de Participación Popular o descentralización municipal, que distribuye los ingresos antes controlados por el gobierno central entre los 308 municipios del país, y la Ley de La Reforma Educativa que moderniza el sistema educativo nacional para superar los problemas en la formación de Recursos Humanos .

Bolivia tiene preferencias arancelarias con el GATT, con la Organización Mundial del Comercio OMC, un tratado de libre comercio con México con el sistema Generalizado de Preferencias, ALADI, Comunidad Andina, el MERCOSUR, y otros.

Bolivia sin renunciar al CAN, llega a un acuerdo de libre comercio con el MERCOSUR lo cual se convirtió en un desafío para Bolivia facilitando un área de libre intercambio.

La realidad por la que atraviesa nuestro país es un desafío para cada uno de los habitantes de Bolivia especialmente para los empresarios que deben estar listos para enfrentar los riesgos y hacer frente a las amenazas del entorno.

### **Situación Económica de Bolivia (1999-2001)**

Según los principales indicadores macroeconómicos, proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas, el PIB per cápita nacional en la gestión 1999 alcanzó una tasa de crecimiento del 0,43 %, y una tasa de inflación de 3,13 %; en la gestión 2000 el PIB alcanzó una tasa de crecimiento del 2,3 %, menor al crecimiento de la población que fue del 2,8 % aproximadamente, con una tasa de inflación del 3,41%; en la gestión 2001 el PIB fue del 1,23 %, y la tasa de inflación fue del 0,92 %, (según cuadro N° 1).

#### **Cuadro N° 1**

#### **Crecimiento del PIB de Bolivia periodo 1998-2003**

**(En porcentaje)**

<b>AÑO</b>	<b>PIB (en % )</b>
<b>1998</b>	<b>5,03</b>
<b>1999</b>	<b>0,43</b>
<b>2000</b>	<b>2,37</b>
<b>2001</b>	<b>1,23</b>
<b>2002</b>	<b>1,85</b>
<b>2003</b>	<b>2,45</b>

**Fuente:** INE (Anuario 2001)

Según datos de la gestión 2001, Bolivia crece cada año en un 2,74% al igual que sus necesidades de alimentación, empleo, educación y salud. Para evitar que las condiciones de vida se deterioren la economía nacional debería crecer en igual proporción y los beneficios distribuirse de forma equitativa pero en la realidad ocurre lo contrario.

### **Situación Económica de Bolivia (periodo 2001-2002)**

*Pobreza.*-Según el Censo Nacional de población y vivienda del año 2001, muestra que el 58,6% de los bolivianos son pobres, registrando necesidades básicas insatisfechas, el 90,9% de los habitantes del área rural es pobre.

*Crisis.*- Nuestro país Bolivia se ha mantenido frente al contexto internacional de crisis.

El crecimiento registrado el 2001 fue de 1,23%, llegando el primer semestre al 2,3%, aunque este crecimiento no toma en cuenta el crecimiento de la población, se insertaron cerca de 1200 millones de dólares a la economía nacional, razón por la cual se garantizó la estabilidad económica, la inflación es baja, el sistema financiero es sólido, la inversión extranjera llega a sus niveles más altos este año.

*Desempleo.*- En el año 2001 la tasa de desempleo urbano llegó al 8,50%, en el año 2002 al 11,4 %, se puso en marcha el Plan de Emergencia (PLANE ) que sólo en el mes de Junio pagó más de 63 mil, salarios a gente que antes estaba desempleada.

En el 2002 el crecimiento de la economía boliviana nuevamente se sustentó en el dinamismo de los sectores intensos en capital, son los hidrocarburos y telecomunicaciones que alcanzaron un crecimiento de 6,61% y 7,97% respectivamente, el crecimiento de estos sectores no tiene un crecimiento significativo en la generación de empleos. Adicionalmente la construcción de gaseoductos es importante para la recuperación de otro rubro fundamental como lo es la construcción.

En cambio no son de los mejores los pronósticos para otros sectores de la economía que son intensivos en mano de obra y determinan las condiciones de vida y de trabajo de la mayor parte de los Bolivianos, que se encuentran en una situación económicamente inestable debido a la crisis y desempleo que existe en el país principalmente en las áreas rurales donde las necesidades de atención médica se hacen cada vez más grandes llegando a ser indispensables los centros de salud, que satisfagan las necesidades de acuerdo a las posibilidades económicas de la población.

#### 1.4. Ambiente Social

De acuerdo a información proporcionada por el INE respecto al censo realizado el 5 de Septiembre del año 2001 la población en Bolivia alcanza a 8,274,325 habitantes, entre 1992-2001, la población incrementó en 1,853,54 mil habitantes, la tasa de crecimiento de la población en Bolivia en el periodo 1992-2001 fue de 2,11% menor a la tasa de crecimiento de Tarija que fue de 3,18%, esto como consecuencia de inmigración de personas de diferentes regiones del país, según cuadro N° 2.

**Cuadro N° 2**

#### **Población Nacional y Departamental**

#### **Tasa de Crecimiento 1992-2001**

<b>Descripción</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Tasa de Crecimiento</b>
Total Bolivia	6.420.792	8.274.325	2,70%
Total Tarija	291.407	391.226	3,18%
Área Rural Tarija	131.969	143.490	0,90%
Área Urbana Tarija	149.551	247.736	4,76%

**Fuente:** INE., anuario2001.

Se observa en cuadro N° 2, que la tasa de crecimiento es mayor en el área urbana, esto se debe a la inmigración del área rural en busca de oportunidades para mejorar sus condiciones de vida.

Para el presente trabajo debemos hacer conocer que la población concentrada en el área urbana, favorece al Hospital Regional San Juan de Dios ya que los servicios que ofrece son demandados en su mayoría por la población urbana, y en menor porcentaje por la población rural por la distancia, y el costo que significa el traslado.

## Cuadro N° 3

## Principales Causas por Grupos Etéreos en el Departamento de Tarija 2001

CAUSA DE ENFERMEDAD	0-4 años	5-14 años	15-59 años	60 y mas	Total	%
Sistema Nervioso	225	571	4341	1187	6324	2%
Ojos y Anexos	2387	1143	3325	839	7624	3%
Oído y Apófisis Mastoides	2045	1195	2072	374	5686	2%
Sistema Cardio Circulatorio	556	258	2248	1361	4423	2%
Sistema Respiratorio	50212	13336	24252	5055	92855	32%
Sistema Digestivo	24667	5382	17380	3177	50706	18%
Sistema Genitourinario	1869	1091	18915	1222	23124	8%
Piel y Celular Subcutáneo	8166	4083	6389	810	19448	7%
Endocrinas Nutricionales	4461	959	2352	603	8375	3%
Sistema Osteomuscular	286	528	5388	1978	8180	3%
Sangre y trastornos inmunitarios	1406	567	1432	387	3792	1%
Traumatismos y envenenamientos	940	1788	5635	557	8920	3%
Otras causas	14177	5336	27001	3263	49777	17%
Total	111524	36237	120730	20813	289304	100%
Porcentaje	<b>39%</b>	<b>13%</b>	<b>42%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: SEDES Tarija 2001.

Según el cuadro N° 3 en el departamento de Tarija se atendió 289403 consultas médicas, en los diferentes centros médicos; los casos atendidos con mayor frecuencia son a personas cuya edad esta entre los 15 y 59 años con un 42%, las principales causas son enfermedades del sistema respiratorio, genitourinario y digestivo, seguidos por niños entre recién nacidos y cuatro años de edad con un 39%, por enfermedades del Sistema Respiratorio, digestivo, de la piel y celular subcutáneo.

### **1.5. Ambiente Tecnológico**

La velocidad del cambio tecnológico ha desarrollado su propio ímpetu en los últimos siglos, las innovaciones parecen surgir a un ritmo que se incrementa en progresión geométrica, sin tener en cuenta los límites geográficos, ni los sistemas políticos; estas innovaciones tienden a transformar los sistemas de cultura tradicional, produciéndose con frecuencia consecuencias sociales inesperadas.

El ingreso de una nueva tecnología a los sistemas productivos de un país es una necesidad de gran importancia para la modernización, aún más para los países en vías de desarrollo como es el nuestro.

Esto se podrá lograr mediante dos vías:

- 1.- Estudio e investigación.
- 2.- Adquisición de tecnología desarrollada por terceros (transferencia de tecnología).

La tecnología es un conjunto de conocimientos e información propios de una actividad, puede ser utilizada en forma sistemática para el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos o para la prestación de servicios, incluyendo la aplicación adecuada de las técnicas asociadas a la gestión global.

En consecuencia a las transformaciones en la economía mundial y el desarrollo tecnológico las, organizaciones deben tener la tecnología apropiada, sobre todo si se refiere a procesos administrativos, sin dejar de lado la calidad. Además deben generar otras ventajas que permitan su permanencia en el mercado a largo plazo.

## 1.6. Medio Ambiente

En Bolivia el medio ambiente es regulado por la ley 1333 de Medio Ambiente del 27 de Abril de 1992 la cual contempla seis reglamentos sobre gestión ambiental: prevención y control de calidad ambiental, contaminación atmosférica, hídrica, residuos sólidos y sustancias controladas a pesar de estos reglamentos no se lleva un adecuado control de los siguientes aspectos.

- ❖ Contaminación del aire. Por lo general, la calidad el aire en el departamento es buena aunque existen algunas formas de contaminación. Los campesinos practican chaqueos en los meses de Agosto a Octubre para la habilitación de tierras para la agricultura. Estas técnicas de manejo constituyen la principal causa de contaminación del aire por emisión de humo. También contaminan el aire la Fabrica de Cemento ubicada en El Puente y el ingenio Azucarero ubicado en Bermejo son focos de contaminación atmosférica ya que estas no cuentan con los filtros y previsiones consideradas en la legislación vigente.
- ❖ Contaminación de Aguas. En el Departamento la contaminación de las fuentes de agua se relaciona con factores como la presencia de poblaciones, actividad minera y el uso agrícola de suelos y aguas superficiales, los ríos con mayor contaminación en el departamento pertenecen a la cuenca del Río Pilcomayo, la contaminación de estos ríos proviene de numerosos ingenios de minerales que operan en la parte alta de dicha cuenca, correspondientes al Departamento de Potosí.
- ❖ Erosión. Esto se debe a la actividad pecuaria inadecuada, sobre el pastoreo y la extracción de las especies leñosas y arbóreas son posiblemente los factores causantes de la erosión.

**CAPÍTULO II**  
**ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

#### **2.1. Naturaleza y Definición del Sector Industrial**

##### **2.1.1. Naturaleza**

De acuerdo a las disposiciones del Decreto Supremo N° 24237, se clasifica dentro de lo que corresponde a un Hospital de Nivel III de atención dentro del Sistema Nacional de Salud y de apoyo a las acciones que se desarrollan en los hospitales de nivel I y II de atención, centros y puestos de salud para resolver los casos de Mayor complejidad.

Al pertenecer al nivel III de atención, como hospital de alta complejidad y de referencia regional, cumple además funciones de nivel I y II.

##### **2.1.2. Definición**

El Hospital Regional San Juan de Dios es parte integrante de la red de servicios de Salud cuya misión consiste en prestar servicios de Salud, tanto curativa, de rehabilitación como preventiva; también es centro de formación de personal médico sanitario y de investigación biosocial.

El Hospital Regional San Juan de Dios brinda los siguientes servicios:

- Brindar atención integral de Salud por demanda en consulta externa, hospitalización, servicios complementarios, emergencias durante las 24 horas del día.
- Desarrollar programas, actividades, de promoción de salud y de prevención de enfermedades a través de servicios educativos, preventivos y de proyección hacia la comunidad.
- Contribuye al desarrollo de recursos humanos que requiere el sector a través de actividades de formación de Pre y Pos grado, mediante convenios con instituciones académicas.

- Lleva a cabo investigaciones y estudios de salud y participa de aquellos que realicen otras instituciones relacionadas para obtener conocimientos cada vez más precisos sobre los problemas de salud y sus posibles soluciones.

## **2.2. Análisis de las Empresas Pertenecientes al Sector Salud**

En lo que se refiere a las organizaciones de salud, Tarija cuenta con diferentes organizaciones que ofrecen a la población atención médica, podemos citar a las siguientes:

- ❖ Hospital Obrero-Caja Nacional de Salud: Es un centro de Salud que solamente cubre a la población que cuenta con un seguro, estos pueden ser asegurados normales (Trabajadores de diferentes instituciones), el Seguro de Vejez y el SUMI (Seguro Universal Materno Infantil).

Cuenta con dos instalaciones; el Policlínico ubicado en el centro de la ciudad, tiene diferentes consultorios de medicina general, además de otras especialidades como ser: Ginecología, psiquiatría, cardiología, odontología, etc.

El Hospital Obrero: Cuenta con todas las especialidades anteriormente nombradas, tiene los servicios de internación, intervención quirúrgica, servicios ambulatorios, laboratorios, análisis clínicos, etc.

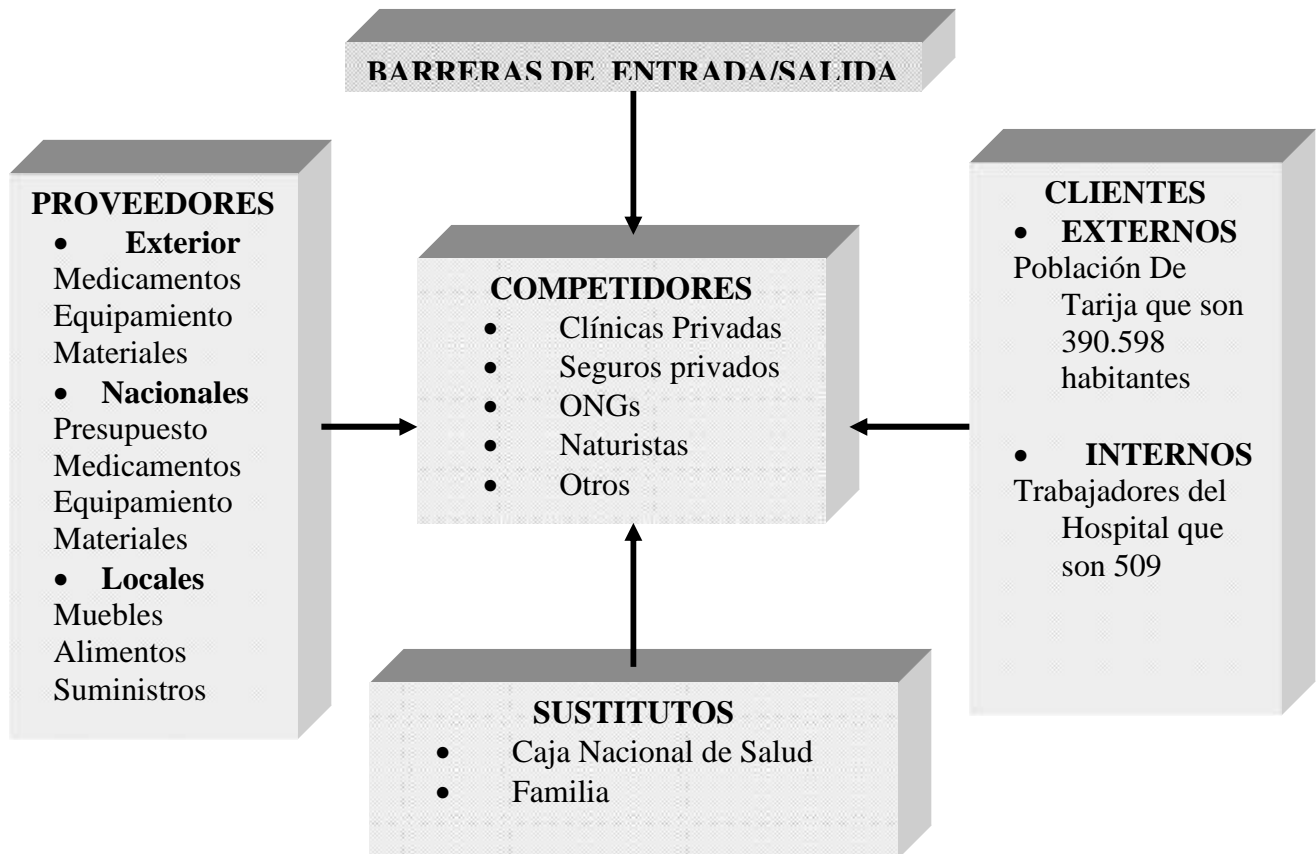
- ❖ Caja CORDES (Corporación de Desarrollo), es una organización en la que el asegurado cuenta con libre elección, están asegurados trabajadores de: La Prefectura, ONGs, Empresas constructoras, sindicatos de taxis, etc. Cuenta con diferentes especialidades: Ginecología, Pediatría, Odontología, medicina general, cirugías en general, servicios de quirófano permanente, hospitalización y servicios complementarios, servicios ambulatorios, servicio de emergencia las 24 Horas, seguro voluntario de enfermedad-maternidad.
- ❖ PROSALUD es un centro de salud que brinda sus servicios a toda la población en general, brindando atención en sus diferentes especialidades:

medicina general, pediatría, ginecología y obstetricia, traumatología, cardiología, neonatología, y los servicios de cirugía general y especializada, servicios de laboratorio clínico, rayos X, radiografías, servicio de enfermería y vacunas, y sala de internación.

- ❖ Clínica COMETA. Es una institución privada cuenta con servicio de internación, servicios de consulta médica en general y especializada, servicio de quirófano, servicio de ecografía, mamografía, etc.
- ❖ Clínica MATERDEI. Es una institución privada de atención permanente con un medico de turno, cuenta con todas las especialidades en caso de que estas sean requeridas por el paciente, tiene salas de internación y quirófano.

### 2.3. Entorno Competitivo: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis del microentorno que se realizará en la presente investigación estará en función del planteamiento de las cinco fuerzas de Porter, analizando los principales elementos que influyen en forma directa el normal desenvolvimiento del hospital.



#### 2.3.1. Barreras de Entrada y Salida

La resolución Ministerial N° 0461 del 09 de Mayo de 1983, define el modelo normativo de Organización Hospitalaria y el decreto Supremo N° 24237 determina la clasificación de los Hospitales de acuerdo a la complejidad y grado de atención o especialidades. Hospital Regional San Juan de Dios está comprendido, dentro de la red de servicios de salud como un Hospital de tercer nivel, existen Hospitales de

segundo nivel como los que se encuentran en las provincias y los de primer nivel son los Centros de Salud , Postas Sanitarias.

### **2.3.2. Proveedores**

El Hospital Regional San Juan de Dios por su grado de complejidad requiere para su funcionamiento de una gran variedad de equipos, medicamentos, insumos, etc. Para la dotación de los mismos tiene proveedores extranjeros, nacionales, y locales.

#### *Extranjeros:*

Medicamentos: Los principales son: DISSMASA, Distribuidora C y A, Laboratorios TECNOFARMA, BAGO, FARMASUR, DISPROFAR, Laboratorios Chile, etc.

Equipamiento: como ser: Distribuidora Sur, CANON ASTEPRO, HANSA Ltda., etc.

Materiales: Se tiene a INALTEX, OLCAR, ALCOS, METFESSEL, Distribuidora VASCOR, etc.

#### *Nacionales:*

Medicamentos: Se tiene a Droguería INTI, Laboratorios VITA, Laboratorios ALFA, LAFAR, COFAR, IME.

Equipamiento: Los más Frecuentes son: TECNOSOF, EFOCOM, SIBERCOM, PCDIGITAL.

Materiales: Laboratorios VITA, droguería INTI, LA PAPELERA, etc.

#### *Locales:*

Medicamentos: Distribuidora SUR, ANTONIO PALMA.

Muebles: Comercial JEREZ, CIMAL, MACOMET.

Alimentos: Súper mercados URKUPIÑA, TARIJA, MYC, las verduras, carnes y otros se compran del mercado campesino.

Materiales y Suministros: Electro Tarija, electro PORVENIR, Súper Mercado TARIJA y URKUPIÑA, CENCOTAR, Surtidores de Tarija.

### 2.3.3. Clientes

*Externos:* Son todos los habitantes del departamento de Tarija, que según la tasa de crecimiento del 3,18% la Población estimada para el año 2004 llegaría a ser de 479553,48; también se tienen las poblaciones circundantes al departamento como ser: Camargo, Villazón, Tupiza y otras.

*Internos:* Son considerados los funcionarios del Hospital que en la actualidad tiene a 509 trabajadores, entre Médicos, Enfermeras, Administrativos, Auxiliares, Técnicos, y Trabajadores manuales.

### 2.3.4. Competidores

Estos pueden clasificarse de acuerdo a la complejidad y sus características en:

- ❖ Clínicas. Podemos citar a las siguientes: Clínica ATTIE, Clínica SANTA LUCIA, Clínica MATER DEI, Clínica COMETA, Policlínico VARAS CASTRILLO, Policlínico LAS AMERICAS, etc.
- ❖ Seguros, Caja CORDES, Caja PETROLERA, Bienestar Estudiantil U.A.J.M.S., Seguro Universitario Tarija, Caja Nacional de Salud.
- ❖ ONGs., PROSALUD, ALDEAS INFANTILES, CIES TARIJA, CRUZ ROJA BOLIVIANA.
- ❖ Naturistas, el tarijeño tiene tendencias a la medicina naturista y tradicional.

Otros, el departamento de Tarija cuenta con diferentes centros de salud pública de I y II nivel como ser: Hospital de San Lorenzo, Hospital de Bermejo, Hospital de Entre Ríos, Hospital de Villamontes, Hospital de Yacuiba. Adicionalmente a estos se cuenta con Centros de Salud y Postas Sanitarias en varias comunidades.

### 2.3.5. Sustitutos

- ❖ Hospital Obrero, Caja Nacional de Salud Tarija: es una alternativa que solo cubre a la población que tiene un seguro en dicha institución y no así a toda la población. Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Seguros de Salud y el Instituto Nacional de Estadística del año 2000, se tiene una cobertura poblacional protegida en el departamento de Tarija por el Seguro de Salud de 75.691 habitantes que corresponden al 18,78% de la población total.
- ❖ La familia: es otro sustituto que toma decisiones sobre la atención médica realizada mediante la medicina tradicional y naturista pero solo es efectiva en algunas enfermedades que no son agudas (resfríos, dolor de estómago, dolor de cabeza, etc.).

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA**

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA.

#### 3.1. Antecedentes Generales

##### 3.1.1. Breve Reseña Histórica del Servicio

El Hospital Regional San Juan de Dios de Tarija no cuenta en sus archivos con disposiciones legales en lo que se refiere a su creación. Según la explicación verbal de algunos funcionarios, se estima que el hospital comenzó a prestar sus servicios aproximadamente desde 1914.

En cumplimiento al Decreto Supremo N°18862, de Febrero de 1982, se construyó el nuevo edificio del hospital, concretado a través del Ministerio de Salud Pública. En Junio de 1986 se realizó la entrega de dicha obra y el 15 de Abril de 1987 inicio sus actividades de consulta externa y de servicios de diagnósticos, a partir de Enero de 1988 empezó con el servicio de hospitalización.

El Hospital es una institución Municipal de servicio público de salud, descentralizado del municipio, de acuerdo al DS N°24237 se clasifica como de nivel III de atención dentro del Sistema Nacional de Salud y de apoyo a las acciones que se desarrollan los hospitales y centros de salud para resolver los casos de mayor complejidad.

A partir de la transferencia de su infraestructura física a la alcaldía, de acuerdo con el Art. 19° del DS N° 23813, Reglamento de la Ley de Participación Popular, el hospital pasó a constituirse en una entidad descentralizada del Gobierno Municipal con autonomía de gestión.

De acuerdo al DS. N° 24237, en adecuación a las leyes 1551, de Participación Popular y 1654 de Descentralización Administrativa, el Hospital debe adoptar una modalidad de gestión descentralizada y compartida entre La Secretaría de Salud, La Prefectura, Gobiernos Municipales, Juntas Vecinales, Comunidades Campesinas , y Pueblos Indígenas.

### 3.2. Aspectos Legales

El Hospital Regional San Juan de Dios de la ciudad de Tarija, desarrolla sus actividades en el marco de las siguientes disposiciones legales: Resolución Ministerial N° 0461 del 9 de Mayo de 1983, Reglamento General de Hospitales (Resolución Ministerial N° 02897), Ley N° 1551 del 20 de Abril de 1994 (Ley de participación Popular) y sus reglamentos, Ley N° 1654 del 28 de julio de 1995 (Ley de Descentralización Administrativa), así como los Decretos Supremos N° 23183, 24182, 24237, 24303, 24447.

*Ley 1551 Participación Popular.* De la aplicación de esta Ley en el área de salud podemos resumir los siguientes hechos:

- > Crea obligaciones y derechos ala comunidad organizada para proponer pedir controlar y supervisar la prestación de servicios públicos de salud.
- > Se dispone la transferencia a título gratuito a favor de los gobiernos municipales, los bienes de inmuebles para su administración y mantenimiento.
- > El ejecutivo es responsable de normar y definir políticas del sector salud.
- > Es competencia del municipio local en la administración, controlar, dotar, infraestructura, equipos e insumos, fiscalizar y proponer cambios.
- > El Hospital Regional San Juan de Dios de Tarija pasa a depender del gobierno municipal de la ciudad de Tarija y la provincia Cercado en base al convenio de transferencia suscrito en fecha 8 de Diciembre de 1995 entre el Ministerio de Salud y la Alcaldía de Tarija con los siguientes objetivos y alcances:
  - Ñ Conformación de un directorio presidido por el alcalde o un representante.
  - Ñ El alcalde nombra al Administrador del Hospital.
  - Ñ El manejo de cuentas corrientes es de manera independiente.

Ñ Los ingresos generados son destinados a la compra de materiales, equipos o insumos, y el soporte a los programas prioritarios de salud con financiamiento de otras entidades.

*Ley 1178 Safco.* El alcance de esta Ley es aplicable en toda su dimensión por lo tanto se diseñaron los sistemas para programar y organizar operaciones, sistemas para ejecutar las actividades programadas y sistemas para controlar por otra parte aplica toda la normatividad en cuanto a principios y normas de contabilidad gubernamental integrada y otros procedimientos técnicos.

*D.S. 2423 Modelo Sanitario.* Es la adecuación de los requerimientos de la ley N° 1551 y 1654 entre los cuales señala los siguientes:

- La descentralización compartida entre la Secretaria de Salud, la Prefectura, Gobierno Municipal y OTB`s.
- Creación de DILOS (Directorio Local de Salud).
- Organización a nivel de control: Ministerio de salud, y la Unidad Departamental de Salud.
- Participación Social: Comunidad organizada, Gobierno Municipal, Prefectura.

*D.S. 23813 Decreto reglamento de la Ley 1551.* y convenio de transferencia del 8 de Diciembre 1995 entre la Secretaria Departamental de Salud y el Gobierno Municipal establece lo siguiente:

- Preside el Alcalde o su Representante.
- Director Departamental de Salud.
- Representante de la OTB`s.
- Representante del Sindicato SIRMES.
- Representante de la U.A.J.M.S.
- Director del Hospital sólo con derecho a voz.

### **3.3. Análisis de la Situación Interna**

El Hospital Regional San Juan de Dios cuenta con una infraestructura propia, construida desde 1982-1986, e inaugurada el 15 de Abril de 1987, consta con varios ambientes para oficinas, consultorios, quirófanos, laboratorios, y otros.

Las fuentes de financiamiento del hospital son: aporte del Tesoro General de la nación, ingresos por coparticipación Tributaria Municipal (Ley PP1551), por recursos propios provenientes por la venta de servicios, ingresos provenientes de contratos con Instituciones Públicas y Privadas, ingresos por concepto de Docencia, donaciones, legados y transferencias de AASANA.

El Hospital Regional San Juan de Dios cuenta con equipo obsoleto tanto en la parte administrativa como tecnológica la misma que dificulta la atención hospitalaria.

Otro aspecto que dificulta las actividades de la institución es que tiene equipos médicos de generación antigua, debido al avance de la tecnología. Este problema, al margen de dificultar la atención normal a la población, origina que se eroguen una gran cantidad de recursos para el mantenimiento preventivo y que no se pueda realizar un re-equipamiento con los recursos financieros.

El factor tecnológico en el Hospital Regional San Juan de Dios en cuanto a los recursos médicos con que cuenta podríamos decir que datan de 1975 a 1980, de fabricación Alemana, Francesa, Polaca (en la actualidad ya no se fabrican), existiendo carencia de repuestos para los mismos.

Tomando en cuenta la carencia de tecnología de nueva generación, la parte ejecutiva y administrativa, del Hospital, después de más de 4 años de gestionar logra un financiamiento de 2 millones de dólares para su equipamiento que fue licitado y se llevo a cabo a partir del segundo semestre del 2003.

En la actualidad durante la gestión 2004-2005, la Alcaldía Municipal mediante un financiamiento adquiere equipos de la Cooperación Española detallados a continuación:

<b>SERVICIO</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>ESTADO</b>
Pediatría	Ventilador Volumétrico Monitor Multiparamétrico	No Funcionan
Neonatología	3 Monitores Multiparamétrico Cuna Radiante	No Funcionan Normalmente
Terapia Intensiva	Respirador Presométrico 2 Monitores Cardíacos con oxímetros digitales Respirador Volumétrico Desfibrilador	Funciona No Funcionan Sin Filtro Funciona

Los Equipos que se encuentran en funcionamiento pero sin repuestos:

<b>SERVICIO</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>ESTADO</b>
Fisioterapia	Equipo Medio, alto y baja frecuencia. Equipo de Terapia Ultrasónico Baño para Fina	Funcionamiento Óptimo
Oftalmología	Caja Básica Cataratas (glaucoma) Estrabismo	Funcionamiento Óptimo

	Equipo Optometría	
Quirófano	Arco en C Equipo de Anestesia Desfibrilador Lupa Quirúrgica Equipo de Intubación difícil. Equipo de Laparoscopia Lentes Telescopios Equipo de ORL. Electro bisturí	Funcionamiento Óptimo        Debe repararse Fuera de Servicio

Sus actividades específicas se desarrollan a través de consultas externas, generales y especializadas, Hospitalización, atención de emergencias, servicios complementarios de diagnóstico y tratamiento.

El hospital Regional San Juan de Dios cuenta con los siguientes servicios:

**Ambulatorios.** Consulta médica de 7am a 13pm, 6 horas continuas en las distintas especialidades como ser:

- Medicina Interna: Gastroenterología, Neumología, Cardiología, Dermatología, Psiquiatría, Neurología, etc.

- Quirúrgicas: Cirugía General, Cirugía Pediátrica, Cirugía Urológica, Traumatología, etc.
- Emergencias
- Salud Pública atención Materno Infantil, en cuanto a prevención y educación.

### **Hospitalización**

- Medicina Interna. Con sus servicios de Neumología, Medicina Mujeres – Varones, Nefrología y Diálisis, Cardiología.
- Pediatría. A su cargo Neonatología, cuidados intensivos Neonatales, Internación Pediátrica.
- Gineco-Obstetricia. Con Ginecología exclusivamente y Obstetricia con atención de Parto y Puerperio.
- Cirugía. Cirugía Varones- Mujeres, traumatología y Quemado.
- Unidad de Terapia Intensiva (UTI).

**Servicios Complementarios de Diagnóstico.** Laboratorio Clínico, Laboratorio Patológico, Radio Imágenes, Fono Audiología, Electroencefalógrafo, Electrocardiograma, Medicina Nuclear.

Servicios Complementarios de Tratamiento. Farmacia y Fisioterapia

En cuanto al Recurso Humano con que cuenta el Hospital, mediante entrevistas personales con el Director del Hospital y la Administradora del mismo se determina que se cuenta con el personal capacitado en el área médica, no ocurre lo mismo con el plantel administrativo, tampoco con el personal manual y de servicio.

La parte administrativa no cuenta con un sistema apropiado que sistematice la información entre los distintos departamentos del hospital, la misma que deberá ser tomada en cuenta para poder viabilizar su financiamiento

En el siguiente cuadro se detalla el número de recursos humanos y su distribución por tipo y formación:

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Administrativos	59	11,26 %
Médicos	94	17,93 %
Bioquímicas	13	2,48 %
Enfermeras	93	17,32 %
Auxiliares en enfermería	67	10,78 %
Personal Técnico	35	6,67 %
Personal de Servicio	126	24,04 %
Bioquimicos HIPC	18	3,43 %
Médicos HIPC	8	1,52 %
Enfermeras HIPC	8	1,52 %
Auxiliares en enfermería HIPC	16	3,05 %
<b>TOTAL</b>	<b>524</b>	<b>100,00</b>

### **3.4. Análisis de La Dirección de La Empresa**

El Hospital esta organizado de acuerdo a las características propias de la institución, tomando en cuenta su nivel de complejidad, los recursos disponibles y el grado de especialización.

A continuación se establecen los siguientes niveles de gestión administrativa en orden jerárquico.

1. De Conducción Técnica.
  - El Directorio del Hospital.
  - La Dirección.
2. De Apoyo Técnico: Administración y Asesoramiento.
  - Administración.
  - Comités de Asesoramiento.
3. De Nivel Operativo
  - El Departamento.
  - La División.
  - El Servicio.
  - La Unidad.
  - La Sección.

El Directorio del Hospital tiene la función de elaborar, aprobar y evaluar políticas intra y extra institucionales de interés y aplicación en el hospital, ejecuta sus decisiones a través del Director del Hospital, cuya obligación es asumir la presentación Legal del Hospital y la responsabilidad ante el Directorio por su organización y funcionamiento, así como organizar, desarrollar las actividades gerenciales, administrativas y asistenciales de la institución, con el fin de asegurar la oferta de una adecuada prestación de Servicio de Salud a la población.

La Dirección del Hospital cuenta con instancias de apoyo y coordinación como ser: Consejero Técnico Administrativo, Asesoría Legal, Auditoría Interna, Comité de Auditoría Médica, sub. Dirección Médica y Jefatura de Enfermería.

Dependiendo de la Dirección del Hospital, existen los siguientes Departamentos:

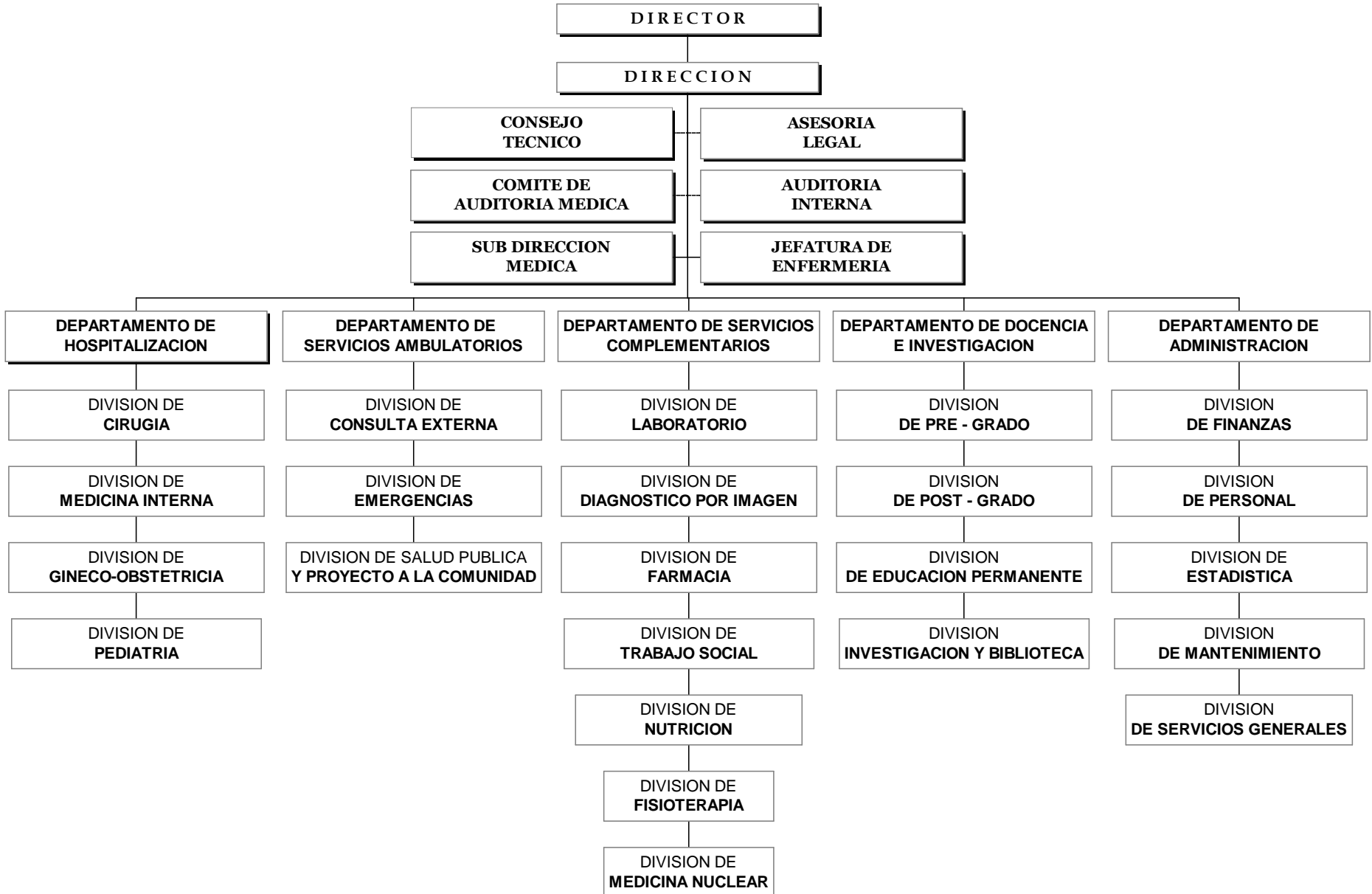
## **ORGANIGRAMA**

- Departamento de Administración.
- Departamento de Docencia e investigación.
- Departamento de Servicios Complementarios de Diagnostico y Tratamiento.
- Departamento de Hospitalización.
- Departamento de Servicios Ambulatorios.

Los Departamentos tienen por objetivo dirigir y coordinar la prestación de servicios mediante la programación y supervisión de las actividades propias a su función específica, con el fin de brindar una atención garantizada de buena calidad a los pacientes.

De acuerdo a la complejidad de cada departamento, se conforma las divisiones que tienen por objetivo operativizar la prestación de servicios mediante la aplicación de normas y procedimientos relacionados a la función específica, coordinación de actividades Administrativas y otras de su área. Cada división además esta formada por servicios, unidades y secciones (gráfico N° 1).

## ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL REGIONAL SAN JUAN DE DIOS



### **Reglamento Interno y Manual de Funciones del H.R.S.D.D.**

El reglamento interno del hospital fue aprobado bajo resolución de Directorio N° 003/97 (ver Anexo 2) fue elaborado de acuerdo al requerimiento expreso de la Resolución Ministerial N° 028/97 del 3 de Marzo de 1997 (Documento que no se encuentra en los archivos del Hospital.). En la que se aprueba el Reglamento general de Hospitales, que los obliga a adecuar la estructura organizativa a ese reglamento y que en virtud al mismo deben elaborarse los Reglamentos, Descripción de Funciones, Normas y Procedimientos de la institución hasta el 3 de Septiembre del año 2004.

Basándose en esta disposición ministerial se elabora el Reglamento Interno del Hospital cumpliendo con lo estrictamente necesario y poder cumplir con los requerimientos exigidos por el Reglamento General de Hospitales.

En la actualidad dicho Reglamento tiene 180 Artículos divididos en XII Capítulos que de acuerdo a disposiciones estipuladas en el mismo, este deberá ser revisado cada dos años con el objetivo de realizar modificaciones que se consideren necesarias para la prestación de servicios de salud a la población.

Dichas modificaciones deberán consistir en creación, ampliación, supervisión, difusión de dependencias hospitalarias, en la actualidad esta disposición no se cumplen puesto que después de seis años de haber sido aprobado, estos documentos no se han actualizado en ninguno de sus fragmentos y tampoco existe la creación de otro.

### **Manual de Organización, Funciones y Procedimientos Administrativos**

Este sigue la estructura Administrativa indicando en el Reglamento Interno del Hospital y el modelo estatutario, reglamentario y normativo que tiene por objeto cumplir lo establecido por el reglamento general de Hospitales vigente en el Ministerio de Salud y Previsión Social, como condición básica para la acreditación hospitalaria en el nivel que corresponde al grado de complejidad.

El departamento de Administración, elaboró un manual de organización, funciones y procedimientos buscando optimizar los recursos humanos y materiales y por lo tanto racionalizar los costos logrando un mayor beneficio social.

### **3.4.1. MISIÓN**

EL HOSPITAL REGIONAL SAN DE DIOS tiene como Misión:

“Un hospital de enseñanza universitaria con infraestructura y equipamiento tecnológico moderno cuya organización y Recursos Humanos, brindan atención medica optima con calidad y calidez humana, técnica y científica a la población del Sur del País en todas sus esferas sociales desarrollando investigación científica aplicada a los problemas de salud prevalentes y emergentes de la región promoviendo el desarrollo de procesos de organización y gestión de servicios de salud”.

### **3.4.2. VISIÓN**

EL HOSPITAL REGIONAL SAN JUAN DE DIOS tiene como visión:

“El Hospital, componente principal de un sistema integrado, articulado de salud del departamento de Tarija y del país; con capacidad resolutive de problemas actuales y emergentes de forma integral y especializado con alta calidad y calidez; con impacto positivo en los indicadores de salud, con actividades de prevención y de actualización racional de los servicios hospitalarios, implementando en forma permanente políticas de mejora continua de la gestión de la calidad en salud”.

### **3.4.3. OBJETIVOS**

La Formulación de objetivos de gestión del Hospital esta en función de la atención y resolución de problemas de salud para lo cual realiza actividades como:

- Prestar eficaz atención de salud a las personas por medio de la programación de operaciones.

- Prestar atención inmediata a los pacientes las 24 horas.
- Prestar atención médica ambulatoria eficiente de calidad.

Objetivo de: Promoción, Prevención y Control se realizaran las siguientes actividades:

- Realizar programas y actividades de promoción de salud, prevención de enfermedades a través de servicios educativos.
- Apoyar y participar en las diferentes campañas de salud que se organizan en el sector.

Objetivo de: Participación Comunitaria

- Identificar las formas de organización de la comunidad y recursos existentes.

Objetivo de: Desarrollo de Recursos Humanos.

- Desarrollar convenios con universidades, instituciones privadas sin fines de lucro y otras que formen recursos humanos necesarios para el sector.
- Desarrollar e implementar el internado rotatorio de pre-grado

### 3.4.4. Estrategias

#### Marco Estratégico

<b>Código</b>	<b>Línea</b>	<b>Componente</b>	<b>Subcomponente</b>	<b>Responsable Elaboración</b>
<b>1</b>	Estratégica Estrategia Técnica	1.1. Modelo Económico Financiero	1.1.1. Gastos de Funcionamiento	
		1.2. Modelo de Atención	1.2.1. Seguro Básico de Salud.  1.1.2. Salud Familiar y Comunitaria.  1.2.3. Escudo Epidemiológico	
		1.3. Modelo de Gestión.	1.3.1. Directorio.  1.3.2. Consejo Técnico Administrativo.  1.3.4. Educación Institucional.  1.3.5. Proyectos de Salud.  1.3.6. Control y Seguimiento	

2.	<b>Intersectorial</b>	2.1. Educación y promoción de la salud	2.1.1. Eventos de Educación con la Comunidad. 2.2.1. Planificación y Elaboración de POA's	
3.	<b>Gestión Social</b>	3.1. Movilización Social	3.1.1. Campañas de Salud y otros	
		3.2. Participación Social.	3.2.1. Encuentros Comunitarios.	
		3.3. Control Social	3.3.1. Eventos de Evaluación de Actividades	
		3.4. Información y comunicación Social	3.4.1. Elaboración de Material Educativo	

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

Las estrategias son de carácter normativo y están definidas por el sector y no específicamente para el hospital, estas son de carácter preventivo, reparativo y de rehabilitación.

**3.5. Análisis de los Recursos de La Empresa**

**3.5.1. Departamento de Administración**

El departamento de Administración es responsable de facilitar los requerimientos administrativos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Hospital, tiene como fin coadyuvar de manera eficiente todos los procesos y procedimientos

realizados en los diferentes departamentos, divisiones y servicios del hospital para el cumplimiento de las actividades de rutina o de emergencias que se presenten.

Depende orgánicamente de la Dirección del Hospital.

- El Departamento de Administración es el encargado de: Planificar, dirigir, ejecutar y evaluar las actividades administrativo-financieras y de apoyo logístico.
- Promover la formulación, ejecución y evaluación de normas, reglamentos y procedimientos administrativo-financieros.
- Presentar estados de cuentas y balances parciales y anuales; Supervisar el balance de cierre de gestión y la documentación contable.
- Informar periódicamente a la Dirección del Hospital, sobre el desarrollo de la programación de operaciones y proponer medidas correctivas a partir de la evaluación de los mismos.
- Supervisar a la División de Personal, y a la División de Servicios generales en forma periódica y a la División de Estadística en el registro de informes mediante evaluaciones y hacer conocer el resultado a la Dirección del Hospital.
- Cumplir y hacer cumplir los Reglamentos y Normas del Hospital, así como aquellos provenientes de los niveles nacionales y regionales.
- Supervisar y evaluar a la división de Mantenimiento según los informes presentados o solicitudes de arreglo de los activos fijos en general.

El departamento de administración cuenta con el personal suficiente para las actividades a desempeñar, constituido por la jefatura del departamento y las

Jefaturas de las Divisiones de Personal, Finanzas, Estadística, Mantenimiento y Servicios Generales.

### **3.5.2. Análisis de la división de personal.**

La división de personal es la responsable de ejecutar todos los procedimientos correspondientes a la administración del recurso humano del Hospital, está subordinada al departamento de administración y a través de este a la dirección del hospital.

Esta división se encarga de la coordinación y evaluación de aquellas actividades desarrolladas por el personal en las diferentes divisiones, servicios y áreas del hospital, juntamente con el departamento de administración y dirección del hospital deben diseñar los mecanismos para la selección, contratación, evaluación, promoción del recurso humano, estableciendo un sistema de control para el personal de todos los niveles.

También debe preparar informes periódicamente sobre el rendimiento del personal en las distintas áreas y presentarlo al departamento de administración, para esto deberá desarrollar un sistema de evaluación continua del trabajo en la división.

Esta división cuenta con:

- Jefe de Personal
- Secretaria.

El Jefe de Personal que es el responsable de la obtención, utilización, evaluación, mantenimiento y desarrollo del número correcto y tipo de empleados para proporcionar a la organización una adecuada fuerza laboral.

Además de programar y coordinar trabajos de acciones de personal, estadística de recursos humanos y Reglamento del Régimen Disciplinario, orientar al personal sobre la aplicación de derechos y obligaciones de las funciones a desarrollar conforme a la Ley de la carrera administrativa, efectuar control sobre la aplicación

de normas y procedimientos establecidos legalmente y que se encuentran vigentes con relación a la administración de los recursos humanos, mantener actualizadas las estadísticas de recursos humanos y registro profesional, elaborar cuadros de personal y otras acciones de manera mensual. Revisar tarjetas de asistencia, controlando el cumplimiento de licencias

La secretaria realiza el trabajo operativo que consiste en la atención del público, recibir y despachar correspondencia, redactar, archivar, elaborar documentos, levantar actas y proporcionar toda la información requerida por sus superiores y terceros no institucionales.

### **Planificación**

Actualmente en el H.R.S.J.D.D. no se realiza una planificación en el área de recursos humanos. Uno de los motivos expuestos por la parte administrativa es que la designación de personal se realiza por el Servicio Departamental de Salud de Tarija (SEDES), por lo tanto el hospital se limita a formular un requerimiento de personal en forma anual, dejando de lado todas las disposiciones legales en actual vigencia que tiene relación con la contratación de personal en instituciones publicas y privadas.

En cuanto a contratos eventuales que realiza el hospital estos son reducidos, puestos que las disposiciones legales que se encuentran en vigencia no le permiten un mayor presupuesto para cubrir estos gastos, que solo cubren el reemplazo de vacaciones en determinados servicios

### **Reclutamiento**

En el Hospital Regional San Juan de Dios la falta de convocatoria al personal para puestos vacantes, produce una mala asignación de Recursos Humanos lo cual provoca un rendimiento por debajo de la capacidad deseada y por consiguiente no se cumple con los planes trazados desperdiciando un incentivo valioso la promoción que no significa una erogación económica para la organización dentro de la modalidad para el ingreso al Hospital Regional San Juan de Dios se tiene:

por concurso de meritos y examen de competencias realizado para médicos y enfermeras y por invitación.

En su mayoría los puestos vacantes se llenan por designación directa del director de SEDES a personas ajenas al H.R.S.J.D.D., muchos acomodados por afinidad y política lo que ocasiona serios problemas en la estructura organizativa generando disconformidad en el personal permanente.

### **Selección**

La institución no cuenta con un inventario exacto y completo de R.H., ocasionando que no se puedan cubrir las vacancias internas lo que provoca que no se tenga las personas adecuadas para estos puestos, en su mayoría los empleados no cuentan con un registro o solicitud de ingreso, tampoco se les realiza una entrevista preliminar y si en algunos casos esta se lleva a cabo es solamente para ser presentado al departamento o unidad en el que va a trabajar.

Se le realiza pruebas relacionadas con su trabajo a aquellos que ingresaron por concurso de méritos o examen de competencia en la parte médica, enfermería y técnica, pero en sumatoria no se les realiza prueba alguna sobre el trabajo a desarrollar.

### **Contratación**

El Director Departamental de Salud efectúa la contratación del personal permanente puesto que los ITEMS corresponden al Ministerio de Salud con fondos del TGN , los mismos que son respaldados con un memorando de designación y un acta de posesión .La contratación eventual se realiza con fondos propios que deben estar incluidos en el POA del hospital y respaldados por un contrato de trabajo donde se detalla la función que desempeñara , el sueldo que percibirá y el tiempo de contrato del trabajador.

### **Orientación e Inducción.**

La mayoría de los trabajadores conocen los objetivos de Hospital a través de fuentes secundarias y no así de parte de los responsables del hospital, lo que

ocasiona que no se cumplan las funciones específicas con las metas propuestas en cada gestión.

A pesar que la mayoría de los trabajadores conocen la misión y visión del hospital estos solo realizan su trabajo en forma rutinaria ya que no se integra o se hace participe del logro de este.

La mayoría de lo empleados (funcionarios) conocen la estructura orgánica del Hospital por referencia puesto que es adquirido de sus compañeros de trabajo y no impartido por los ejecutivos de la institución en forma oficial esto perjudica a toda la planta por no tener conocimiento de todas las funciones a desempeñar y su relación de dependencia que se tiene de esta manera no contribuye en forma eficiente al logro de los planes y propósitos de la institución.

La mayoría del personal conoce el manual de funciones en forma verbal puesto que no se les proporciona copia del mismo, debido a que no lo conocen realizan su trabajo de acuerdo a referencias que sus compañeros les proporcionan.

El personal confunde el manual de funciones con el reglamento interno, en realidad no existe un documento específico de la institución que se maneje con disposiciones que se encuentran vigentes relacionadas con los recursos humanos. En el sector público lo que dificulta la aplicación de sanciones, puesto que se debe adecuar al trabajo que se desempeña en el hospital que en muchos casos es diferente en su carga horaria, sistema de trabajo, etc.

### **Capacitación**

Las funciones que realizaron algún tipo de capacitación y/o actualización, lo efectúan mediante cursos y seminarios que están insertos en el programa de capacitación anual, que realiza el Ministerio de Salud, instituciones gubernamentales y programas desarrollados con el área de salud y en algunos casos con recursos de los propios trabajadores. Al interior del Hospital no se planifica ningún tipo de capacitación puesto que no existe presupuesto para llevarla a cabo.

## **Evaluación**

En su mayoría al personal del H.R.S.J.D.D., no se le realiza una evaluación del desempeño, siendo la misma, el método más importante para medir la eficiencia y eficacia del funcionario y el logro de resultados que se esperan del puesto así como para detectar las falencias y potencialidades de los recursos Humanos, este descuido por parte de los directivos de la institución provoca que el recurso humano no sea motivado para mejorar la calidad en su trabajo si bien en algunos casos se realiza la evaluación del desempeño de forma semestral y anual, la evaluación del desempeño se realiza por un jefe inmediato superior de la unidad y en otros casos es una comisión que evalúa el desempeño una de las formas mas acertadas para realizar y tener información continua de las actividades que realizan los funcionarios es la solicitud de informes de actividades de forma periódica puesto que ello refleja el rendimiento de cada unidad, si bien se solicita este informe no se realiza un seguimiento minucioso en su desarrollo, así que solo sirven de datos estadísticos.

## **Retribución**

El H.R.S.J.D.D., no cuenta con políticas de reconocimiento, ocasionando que el trabajador no se sienta motivado para desarrollar todo su potencial y capacidad en el desempeño de sus funciones. Entre los factores de retribución están la remuneración, oportunidades de ascenso y promoción, el único incentivo que se le da es un memorando de felicitación, en otros casos el empleado es reconocido como funcionario del mes.

### **3.5.3. Análisis de La División de Finanzas.**

Esta división es responsable de realizar la programación, dirección, supervisión y coordinación de todas las actividades relativas a la administración de los recursos financieros del hospital; como también de realizar la recepción, los pagos, la custodia y el control financiero de los valores monetarios del Hospital, así como el

procesamiento de la información contable, movimiento financiero, control presupuestario y otros requeridos.

La división de Finanzas está subordinada al departamento de Administración, tiene bajo su dependencia, las siguientes unidades:

- ❖ Unidad de Contabilidad. Esta unidad tiene la responsabilidad de programar y coordinar las actividades contables e interpretación de los estados financieros, asegurando la correcta elaboración de de asientos contables a través de la documentación de respaldo existente; además de programar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades contables y la aplicación de sistemas y métodos de contabilidad, analizar y verificar el correcto movimiento de ingresos y egresos.
- ❖ Unidad de Activos Fijos. Esta unidad es responsable del control, ubicación, identificación, inventariación y administración de los bienes hospitalarios. Coordina con la unidad de adquisiciones, almacenes y contabilidad para efectos de registro patrimonial, mantiene conserva y asegura los previos de institución, así como de sus muebles, equipos médicos; realiza la planificación, ejecución, control, supervisión y evaluación de los inventarios de activos fijos registrando así de manera detallada con cada uno de los activos fijos con que cuenta la institución en kardex y/o programa computarizado controla la recepción, clasificación y mantenimiento de los equipos, muebles y otros.
- ❖ Unidad de Adquisiciones y Compras. Lleva a cabo la realización de las adquisiciones y compras de materiales de acuerdo a los resultados de las cotizaciones, invitaciones y licitaciones, consecuentes de la aplicación de la legislación correspondiente; la verificación, constatación de la adecuada recepción de los bienes adquiridos en su totalidad de acuerdo a documentación pertinente. Suministrar a

tiempo los stocks, de acuerdo a las solicitudes efectuadas por las diferentes divisiones y servicios que requieren de los materiales, insumos o equipo menos médico quirúrgico, llenar los formularios de cotizaciones y distribuye a los distintos proveedores elabora cuadros comparativos de cotizaciones o precios de acuerdo al formulario de cotización, evalúa las adquisiciones en coordinación con los jefes de divisiones y servicios que solicitan la compra de bienes el precio la cantidad y la calidad del bien, en la ejecución de la compra coordina con el servicio de contabilidad la certificación presupuestaria y la cancelación a los proveedores.

- ❖ Unidad de costos Hospitalarios. Es responsable de obtener un costo real del gasto en cada una de las divisiones, servicios y unidades con relación a las actividades que realizan cada una de ellas verificando el rendimiento para la toma de decisiones. Es también encargada de obtener información de los diferentes servicios asistenciales y planillas de sueldos, para la elaboración de los costos hospitalarios, clasificando el gasto realizado por los diferentes servicios y unidades de acuerdo a las partidas presupuestarias aprobadas en el presupuesto distribuir el costo indirecto para conformar el costo total de los servicios finales.
- ❖ Unidad de Recaudaciones. Es responsable de administrar, supervisar y coordinar las tareas definidas para la cobranza según las tarifas establecidas por el concepto de la prestación de servicios hospitalarios. Recibir y controlar los fondos recaudados por ventas de servicios y productos farmacéuticos de la institución, efectuar el registro de ingresos diarios recaudados en libro caja realizando arqueos en forma diaria a los diferentes recaudadores a su cargo depositando los fondos recaudados dentro de las veinte cuatro horas de acuerdo a las normas de control interno establecido por la

contaduría general, orientar al público sobre normas y procedimientos de recaudación hospitalaria según las tarifas establecidas por la institución, realizar pro formas y facturas a instituciones o seguros en forma mensual por los servicios prestados, y verificar los ordenes o recetas medicas que estén correctamente llenadas para su respectivo cobro.

- ❖ Unidad de Almacenes. Esta unidad se encarga de la recepción, control, almacenamiento, entrega de materiales y suministros varios, que requiere el hospital para su normal funcionamiento, del mantenimiento de Stock mínimos de materiales y su conservación, clasificación, registro y reposición oportuna para esto debe controlar la recepción, clasificación, mantenimiento y despacho de materiales y equipos, de acuerdo a necesidades de cada repartición de la institución. Custodiar las existencias del almacén, evitando deterioro y perdidas; registrar el ingreso de los materiales y equipos con todas las características para que sea fácilmente identificables, intervenir o participar en la verificación de toda recepción de insumos, materiales y equipos de donación y otros en forma conjunta con los encargados de activos fijos, cumplir y hacer cumplir el cronograma para la entrega de pedidos internos, de manera que se realicen a partir del premier día hábil hasta día quince de cada mes con el fin de tener tiempo suficiente para la elaboración de los informes.

El área física de esta división esta ubicada en la planta baja del hospital comparte la misma infraestructura con las unidades de contabilidad, activos fijos, costos hospitalarios, adquisiciones y compras, almacenes y recaudación con quienes coordina sus labores.

Esta división tiene el siguiente personal:

Jefe de división de finanzas, contador, jefe de la unidad de activos fijos, jefe de la unidad de adquisiciones y compras, jefe de costos hospitalarios, jefe de la unidad de almacenes, jefe de la unidad de recaudaciones, personal auxiliar y oficinista.

#### **3.5.4. Análisis de La División de Estadística**

La División de Estadística tiene como finalidad el procesamiento y la producción de la información hospitalaria, desarrollando y supervisando para ello actividades referentes a la admisión, egresos y procesamiento estadístico, además de mantener la integridad y custodia de las historias clínicas y otros documentos complementarios de atención médica, estas historias clínicas vienen a ser la documentación legal del hospital.

Por sus características administrativas se halla técnica y administrativamente subordinada al departamento de administración, manteniendo estrecha relación con la División de Finanzas, Enfermería, Costos Hospitalarios, Consulta Externa Hospitalización y el Departamento de Estadística de SEDES (Servicio Departamental de Salud), se encuentra conformada por las secciones de:

- ❖ Admisión y Fichaje. Esta sección se ocupa de recabar los datos generales del paciente para su ingreso ya sea para consulta externa, emergencias o internación. Prepara diariamente un censo de las camas ocupadas y libres en el hospital, para ponerlo en conocimiento a la dirección del hospital.
- ❖ Archivo. Esta sección se encarga de abrir, ordenar, cotejar y controlar las historias clínicas, es decir, llevar un registro exacto donde se señalen los datos generales de los pacientes que hubiesen consultado, de tal modo, que sea fácil y eficiente la oportuna entrega de la historia clínica cuando esta sea requerida ya sea por reconsulta u otros, luego suministrar la historia clínica a las diferentes divisiones o servicios, asumiendo la responsabilidad por la movilización y archivo de las mismas, controlando su devolución en el término de 48 Horas de

acuerdo a la Resolución de Consejo Técnico, con el fin de conservar la integridad del documento.

En caso de internación del paciente expedir en el acto, después de la apertura, registro y documentación pertinente (Tarjetón) a la División de Internación, con el fin de optimizar la atención al paciente y facilitar el trabajo de los funcionarios de esta división.

- ❖ Procesamiento de datos. En esta sección realiza actividades referidas al procesamiento y producción de la información hospitalaria mediante los sistemas computarizados, con el fin de responder a las necesidades de los datos estadísticos solicitados por las dependencias de la institución, para ello deberán supervisar las actividades de la recolección de datos con el fin de asegurar disponibilidad oportuna suficiente y confiable. También debe codificar diagnósticos, actos quirúrgicos y causas de muerte, de acuerdo al sistema de clasificación internacional vigente.

La planta Física de la División de Estadística cuenta con las siguientes áreas:

- Área de Admisión y Registro.
- Área de Archivo para historias clínicas.
- Área de Procesamiento de Datos.
- Oficina de la Jefatura de la División.

Esta División se encuentra conformada por: Jefe de División, Técnicos y Auxiliares de Estadística y la Secretaria.

### **3.5.5. Análisis de La División de Mantenimiento**

La División de mantenimiento es responsable de realizar las actividades de mantenimiento preventivo y reparativo a la infraestructura y equipamiento del hospital.

Para ello debe planificar coordinar y controlar dichas actividades, informando periódicamente del estado de los equipos y la infraestructura del hospital al Departamento de administración.

Se encuentra en directa dependencia del Departamento de Administración en sus dos áreas. Administrativa y Técnica, esta ubicada en un área de fácil acceso y pronta respuesta a quienes necesitan de este servicio cuenta con las oficinas de la jefatura, un taller general de mantenimiento y almacén de repuestos, esta División esta conformada por un jefe de la división y técnicos.

### **3.5.6. Análisis de La División de Servicios Generales**

La división de Servicios Generales tiene la responsabilidad de planificar y controlar la ejecución de actividades en las diferentes áreas de servicios generales del hospital y asegurar la dotación de materiales y suministros en las áreas de trabajo de su dependencia, esta división debe mantener un registro del material que es utilizado en las diferentes áreas, debe supervisar la limpieza en general de toda la institución, quedando la responsabilidad de su preservación y cuidado a cargo de los responsables de cada área.

Esta División está subordinada al departamento de Administración y por ello debe informar periódicamente sobre las actividades que realiza y proponer soluciones a partir de la evaluación de las mismas.

Esta división está ubicada en la planta baja del bloque principal del hospital, comparte la misma infraestructura con el departamento de administración.

Esta conformada por:

- Jefe de la División.
- Telefonistas.
- Camilleros.
- Porteros.
- Chóferes.

- Ascensoristas.
- Trabajadores Manuales de Lavandería y Ropería.
- Trabajadoras Manuales de Limpieza.

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

## CAPÍTULO IV

### TRABAJO DE CAMPO

#### 4.1. Trabajo de Campo

Un diseño de investigación es una estructura para conducir un proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos necesarios para obtener información que se requiere con el fin de estructurar o resolver los problemas de investigación.

#### 4.2. Investigación Descriptiva

Tiene como objetivo primordial la descripción de algo, que por lo general son las características o funciones del mercado, dentro de los métodos principales que se utilizan en el diseño de investigación descriptiva: encuesta y observación.

##### 4.2.1. Método de Observación

Los métodos de observación son el segundo tipo de metodología que se utiliza en la investigación descriptiva.

La observación comprende el registro de los patrones conductuales de personas, objetos y sucesos en forma sistemática para obtener información sobre el fenómeno de interés. El observador no pregunta ni se comunica con las personas que observa, la información puede registrarse conforme ocurre en los sucesos o a partir de registros de sucesos anteriores. Los métodos de observación pueden ser:

- a) *Observación Estructurada* Que es la observación en la que el investigador define con claridad los comportamientos que van a observarse y los métodos con los que se medirán.
- b) *Observación no Estructurada*. Observación en la que participa un investigador que supervisa todos los fenómenos relevantes, sin especificar los detalles con anterioridad.
- c) *Observación oculta*. Los entrevistados no se dan cuenta de que son observados esto permite que se comporten de manera natural, ya que las

personas tienden a comportarse diferente cuando saben de que están siendo observadas.

- d) *Observación Abierta*. Los participantes están consientes de que se encuentran en observación.
- e) *Observación Natural*. Consiste en observar el comportamiento conforme se presenta en el ambiente.
- f) *Observación Artificial*. Observar el comportamiento en un ambiente artificial.

En nuestro trabajo de campo se utilizó el método de observación oculta y observación estructurada. Se aplicó de manera personal

#### **4.2.2. Método Analítico**

Donde se descomponen las partes de nuestro objetivo de estudio, y a partir de eso se puede hacer un análisis de cada una de las partes de forma ordenada.

#### **4.2.3. Método Inductivo**

Que permita obtener información, conocimientos particulares sobre las técnicas de administración actuales para generalizarlas posteriormente y establecer conclusiones que serán el resultado de los hechos investigados.

#### **4.2.4. Método Estadístico**

Se realizará una muestra aleatoria estratificada para obtener el tamaño de la muestra.

### **4.3. Método de Recopilación de Datos**

Para llevar a cabo la investigación cualitativa se realizó mediante el método de observación mediante una observación estructurada-oculta y natural.

Par llevar a cabo la investigación cuantitativa se realizó mediante el método estadístico para la recolección de información, para la realización del diagnóstico y el trabajo de campo, mediante la utilización de fuentes como ser:

#### **a) Fuentes Primarias**

Entrevista.-Se entrevistara al Director General, Administrador, Jefe División de Recursos Humanos del Hospital Regional San Juan de Dios (Tarija).

Encuesta.- Las encuestas serán aplicadas a todos los empleados del Departamento Administrativo del Hospital.

Observación.-Este método será aplicado a la División de Consulta Externa del Departamento de Servicios Ambulatorios.

#### **b) Fuentes Secundarias. Bibliografía e Internet.**

#### **4.4. Diseño del Método de Observación**

La observación será realizada mediante una Hoja de Control de elaboración propia en la cual se detallan las especialidades, los horarios y un control en el puesto de trabajo es decir en los consultorios durante cada hora. (Ver Anexo N° 3 y 4)

#### **4.5. Diseño de las Encuestas y Entrevistas**

Tanto las entrevistas como las encuestas para el personal serán realizadas con preguntas sencillas para que puedan responder con claridad y sin ningún problema.

En las entrevistas que se realizaran al Administrador y al Jefe del Personal, esta contara con quince preguntas abiertas (Ver Anexo N° 5 y 6).

En las encuestas que se realizaran a todo el personal del área administrativa esta contara con veinte preguntas las cuales son de opciones múltiples, dicotómicas nominales y preguntas cerradas (Ver Anexo N° 7 y 8).

#### **4.6. Proceso de Muestreo y Tamaño de la Muestra**

##### **4.6.1. Definición de la Población Meta**

La población meta es el conjunto de elementos u objetos que poseen la información que busca el investigador y sobre las cuales deben hacerse las inferencias .Esto debe

definirse en términos de los elementos, las unidades de muestra, la extensión y el tiempo.

La población estará representada por todas las personas que trabajan en el Departamento Administrativo del Hospital Regional San Juan de Dios (Tarija).

**Elemento:** Todas las personas que trabajan en el Departamento Administrativo del Hospital Regional San Juan de Dios (Tarija).

**Unidad de muestra:** Serán los trabajadores del Departamento de Administración que a su vez esta conformado por las siguientes Divisiones: Personal, Finanzas, Estadística, Mantenimiento y Servicios Generales.

**Extensión:** En la ciudad de Tarija, su ubicación en la zona La Pampa, Barrio 14 Viviendas, calle Junín s/n.

**Tiempo:** 2005

DETALLE	CANTIDAD	%
MEDICOS	91	17,88
ADMINISTRATIVOS	57	11,20
ENFERMERAS	98	19,25
BIOQUIMICOS	13	2,55
TECNICOS	32	6,29
AUXILIARES EN ENFERMERIA	78	15,32
TRABAJADORES MANUALES	140	27,50
TOTAL	509	100

#### 4.6.2. Cálculo de la Muestra

Se obtendrá la muestra mediante la fórmula de muestreo aleatorio estratificado, que corresponde al muestreo de proporciones, donde cada departamento representa un estrato.

Se determina cinco estratos donde se extrae una muestra de dos departamentos, independientemente de los diferentes estratos para conocer el número de encuestas efectuadas por área.

Para calcular la muestra asumimos un error del 8%, con un intervalo de confianza del 95%, la probabilidad de éxito (P) es del 20% y de fracaso (Q) es del 80%.

**Tenemos:**

**N** = Universo Poblacional

**n** = Muestra Poblacional

**P** = Probabilidad de Ocurrencia o Éxito

**Q** = Probabilidad de no Ocurrencia o Fracaso

$Z_{\alpha/2}^2$  = Nivel de Confianza

**E** = Error

**FÓRMULA GENERAL**

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * P * Q} * \frac{N * P * Q}{1}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 509 * 0,2 * 0,8}{0,08^2 * (509 - 1) + 1,96^2 * 0,2 * 0,8} = \frac{388,70}{3,86} = 100,7$$

$$n = 100,7 \quad \longrightarrow \quad n = 101$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 95\% \quad \longrightarrow \quad Z_{\alpha/2}^2 = 1,96$$

$$e = 8 \quad \longrightarrow \quad 8,08$$

$$P = 20\% \quad \longrightarrow \quad 0,2$$

$$Q = 80\% \quad \longrightarrow \quad 0,8$$

N = 509 Trabajadores

#### De los estratos:

**nh** = Muestra del Estrato

**Nh** = Total Estrato

**n** = Muestra Total

**N** = Total Población

#### Fórmula

$$nh = \frac{Nh}{N} * n$$

#### 4.7. Interpretación (Observación)

Se realizó la observación en forma directa durante un mes (días hábiles), mediante una hoja de control donde se detallan las especialidades, horarios, días y un control durante cada hora.

Se utilizaron las siguientes referencias:

**Pe** = Puntual a la entrada

**Ps** = Puntual a la salida

**F** = Falta

**R** = Retraso

**\*** = Esta en su puesto de trabajo

Mediante la observación se llegó a las siguientes conclusiones:

### **General**

En lo que respecta al Departamento de Servicios Ambulatorios para la división de consulta externa donde se encuentran todas las especialidades en la que se hizo la observación, en general todos los médicos que trabajan en consulta externa, un 82% si bien son puntuales en su horario de entrada (al marcar tarjeta), no ingresan a su puesto de trabajo en este caso (consultorios) a desempeñar sus funciones, un 18% tiene un retraso que oscila de 10 a 15 minutos, en lo respecta a su horario de salida un elevado porcentaje de un 90% lo cumplen.

En lo que respecta a los controles realizados durante cada hora desde su ingreso, un 88% se encuentra presente en su puesto de trabajo (consultorios), el 12% restante se encuentra ausente.

### **Por Especialidades**

Las especialidades de Gastroenterología, Maternidad y Cardiología presentan en un 100% puntualidad en su horario de entrada.

Psiquiatría y Odontología son puntuales en la entrada con un 75% mientras que el 25% restante presenta retraso en su ingreso.

Las especialidades de Nefrología, Endocrinología y Traumatología presentan un 56,6% en lo que respecta a su horario de entrada, y un 43.4% de retrasos lo que ocasiona un bajo rendimiento en sus funciones.

Fisioterapia y Maternidad en lo que respecta a los controles realizados durante cada hora desde su ingreso, se encuentran presentes en sus puestos de trabajo en un 100%.

Las especialidades de Clínica Quirúrgica y Psiquiatría durante los controles están en sus respectivos consultorios con un porcentaje del 90% desempeñando sus funciones. Lo cual significa un 10% en faltas durante su horario de trabajo.

Electroencefalografía, Endocrinología y Odontología son las especialidades que presentan un mayor porcentaje en comparación con las demás especialidades con un 30% de Ausencias durante su horario de trabajo.

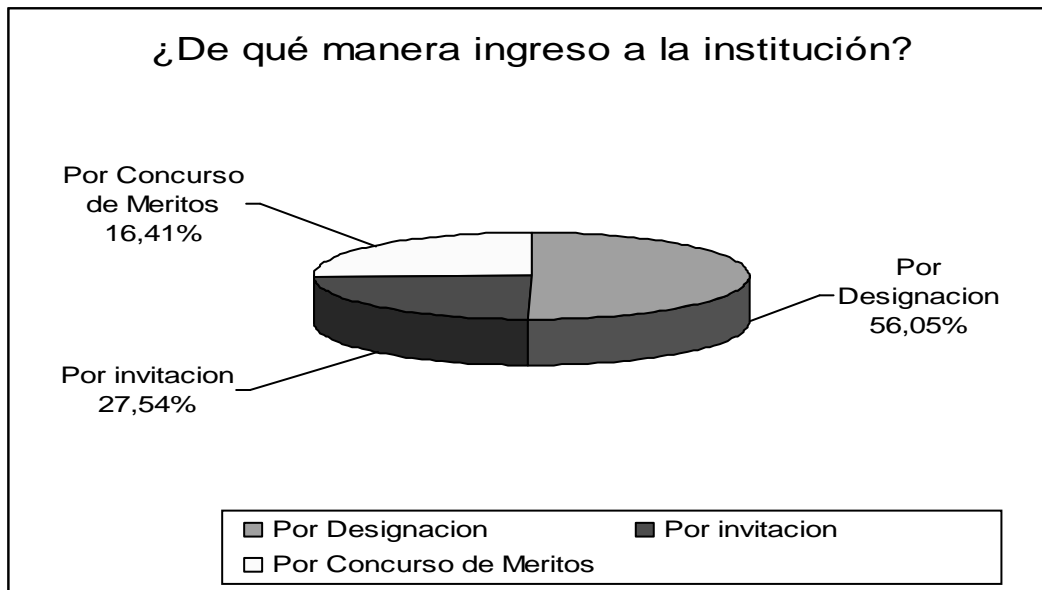
#### **4.8. Funciones del Proceso de la Gestión de Recursos Humanos**

Es fundamental conocer cuales son las funciones de la Gestión de Recursos Humanos que se llevan a cabo en el Hospital, ya que permitirá determinar las actividades o tareas realizadas en dicha institución para obtener y coordinar los Recursos Humanos.

En la investigación realizada referente a las funciones de Gestión de Recursos Humanos , la Administradora del Hospital y los Jefes de las Divisiones , afirmaron que todas las funciones de Gestión de Recursos Humanos (Reclutamiento, Selección, Inducción u Orientación , Capacitación y Desarrollo, Remuneración y Prestaciones, Motivación y Seguridad e Higiene) son importantes, ya que consideran que todas se complementan aportando cada una de ellas en sus funciones específicas, sin embargo en la practica algunas funciones como la evaluación del desempeño, capacitación y motivación no se les da la importancia necesaria.

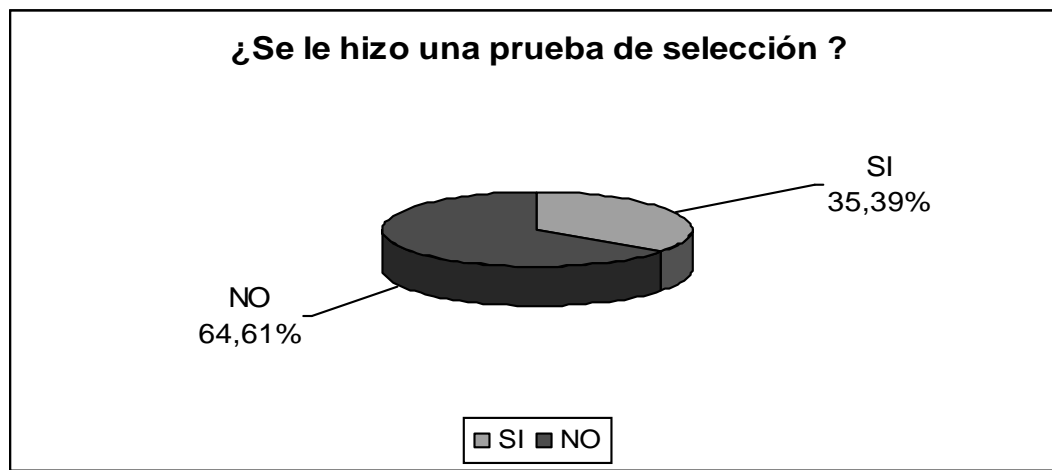
## ADMISIÓN DE PERSONAS

1. ¿De qué manera ingresó UD .a trabajar en la institución?



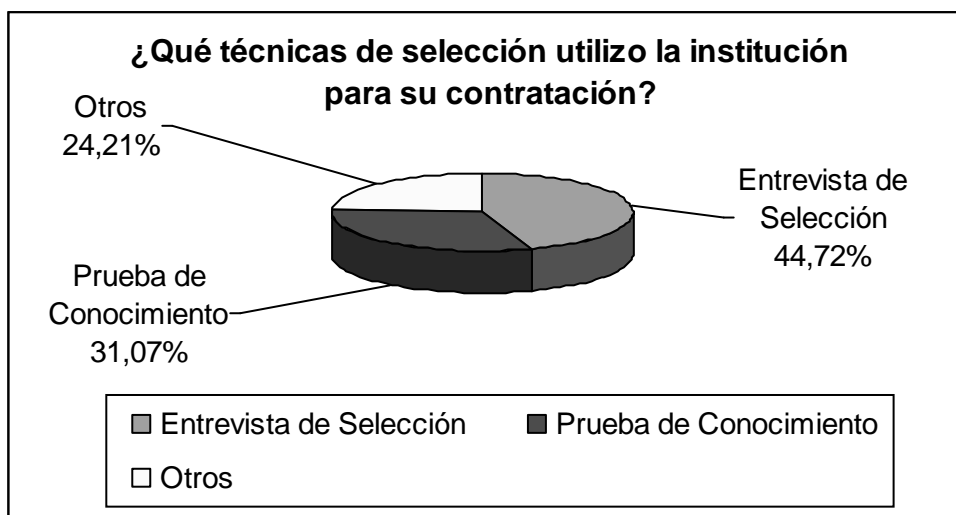
De acuerdo al resultado de las encuestas realizadas al personal del H.R.S.J.D.D de Tarija, del total de encuestados sobre la modalidad de ingreso al Hospital, se tiene que el 56,05% ingreso por designación de SEDES a personas ajenas al personal del hospital, muchos acomodados por amistad o afinidad política ocasionando serios problemas a la estructura organizativa y generando disconformidad en el personal del hospital lo cual produjo bajos rendimientos de sus funciones, el 27,54% ingreso por invitación, mientras que el restante 16,41% ingreso por concurso de méritos, esto se da con mayor frecuencia en la parte médica y enfermería .

2. ¿Se le hizo a UD. una selección o prueba antes de ingresar al puesto que ocupara en la institución?



Como resultado de la encuesta solo el 35,39% respondieron que se les realizó una selección o prueba antes de haber sido contratados, y el 64,61% restante respondió que no se les hizo ningún tipo de prueba anterior a su contratación, es decir su ingreso fue de manera directa o por alguna recomendación.

3. ¿Qué técnicas de selección utilizó la institución para su contratación?



En el área administrativa del 35,39% el 44,72% sostuvieron que la técnica de selección que utilizó la institución para su contratación fue a través de la entrevista, el 31,07% de los encuestados admitieron que fue mediante pruebas de conocimiento y el restante 24,21% fue seleccionado por otras técnicas.

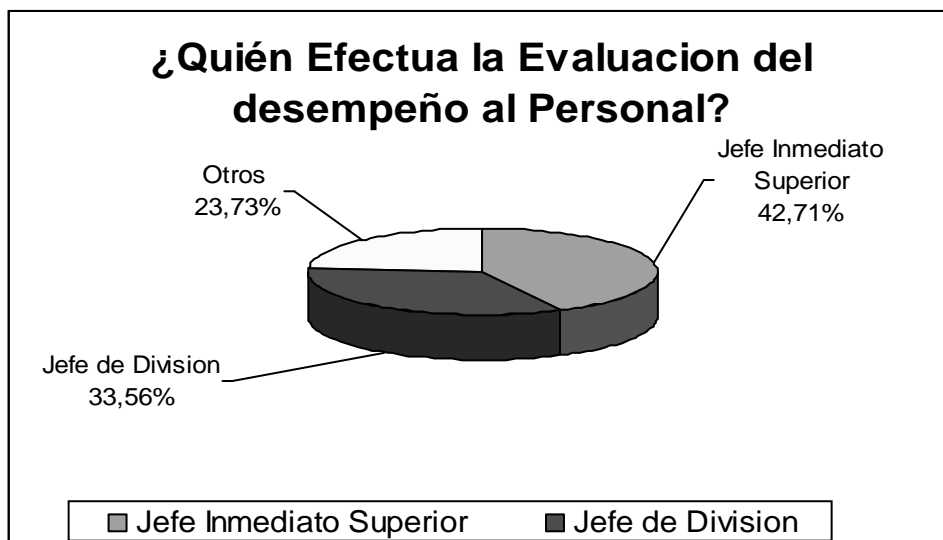
## APLICACIÓN DE PERSONAS

### 4. ¿La institución evalúa las actividades que usted desempeña en su trabajo?



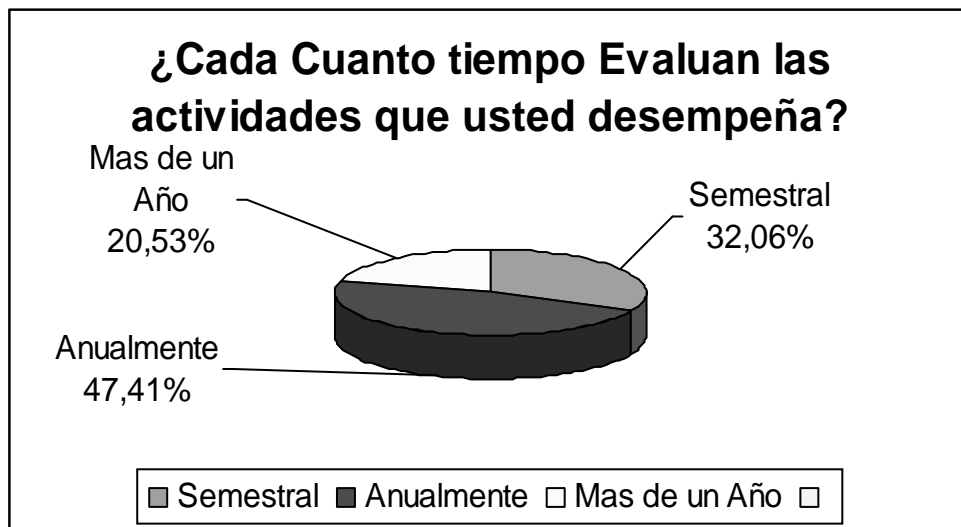
De las encuestas realizadas al personal el 41,96% se le realizó una evaluación del trabajo que realizan, y al 58,04% no se le realizó una evaluación del desempeño, cabe resaltar que el personal en muchas ocasiones confunde el informe de actividades con la evaluación del desempeño.

### 5. ¿Quién es la persona encargada de efectuar la evaluación del desempeño?



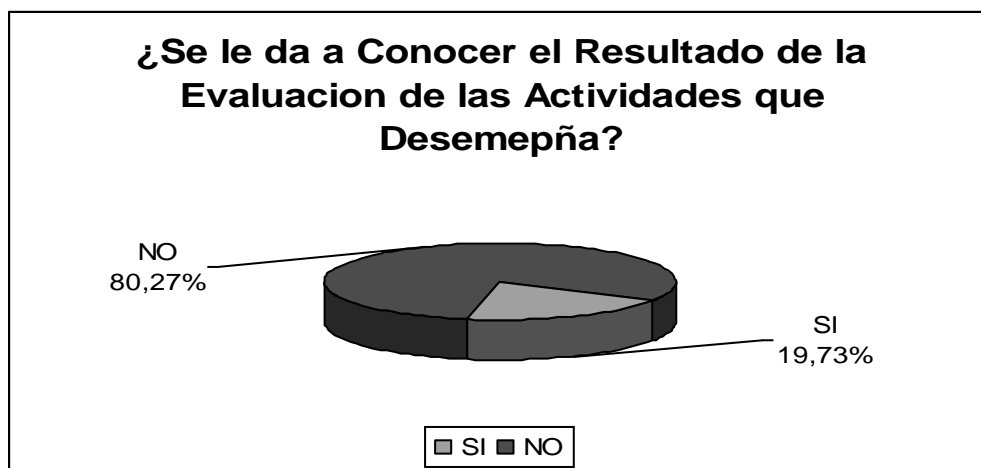
El 42,71% de los encuestados fue evaluado por un jefe inmediato superior; el 33,56% fue evaluado por el jefe de división y el 23,73% restante fue evaluado por personas ajenas a la institución.

6. ¿Cada cuanto tiempo evalúan las actividades que usted desempeña en la empresa?



Según información recabada las evaluaciones de desempeño se realizan al 32,06% semestralmente, al 47,41% anualmente y al 20,53% restante se lo evaluó en tiempo mayor de un año.

7. ¿Se le da a conocer el resultado de las evaluaciones de las actividades que desempeña?



De los datos obtenidos al 19,73% se le da a conocer el resultado de sus evaluaciones, mientras tanto que a la gran mayoría del personal que alcanza a un 80,27% no se le da a conocer el resultado de sus evaluaciones, lo cual no permite corregir las deficiencias de los funcionarios.

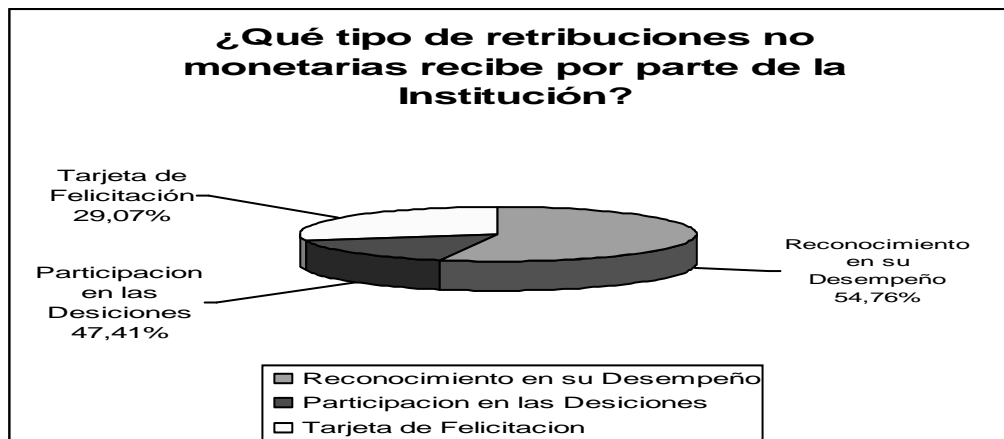
## COMPENSACION DE PERSONAS

8. ¿Considera UD. que el sueldo o salario que percibe es justo con relación a su desempeño?



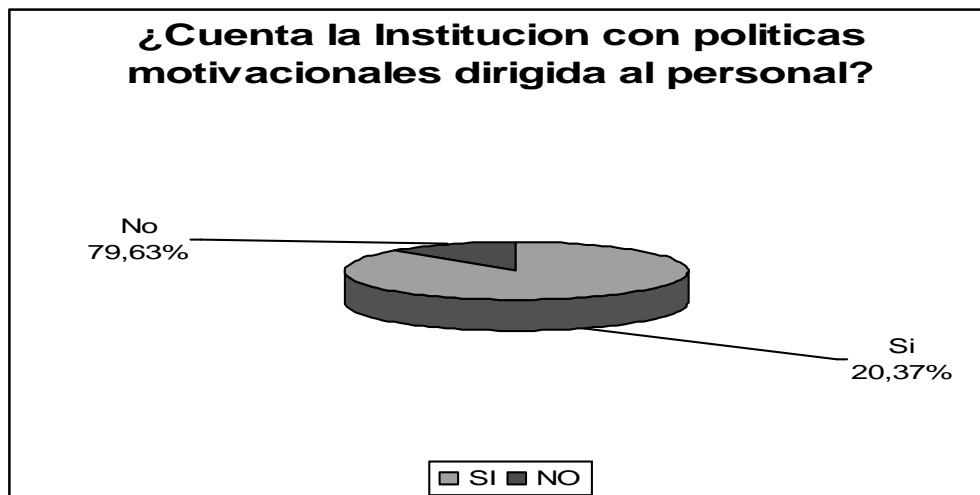
En el área administrativa el 79,63% de personal encuestado opino que el sueldo o salario no es justo, con relación a su desempeño, debido a que el trabajo abarca muchas funciones y responsabilidades, y el 20,37% respondió estar conforme con el sueldo o salario que perciben.

9. ¿Qué tipo de retribuciones no monetarias recibe por parte de la institución?



El personal encuestado respondió con un 54,76% que las retribuciones no monetarias que recibe por parte de la institución es el reconocimiento en su desempeño, esto se da a través de la elección de un funcionario del mes, el 29,07% es retribuido a través de tarjetas de felicitación que se da en ocasiones especiales y al 16,17% se le permite participar en las decisiones.

10. ¿Cuenta la institución con políticas motivacionales que estén dirigidas al personal?



El 87,62% de los encuestados asegura que la institución cuenta con políticas motivacionales que están dirigidas al personal, el 12,38% aseguro que no recibe ningún tipo de motivación.

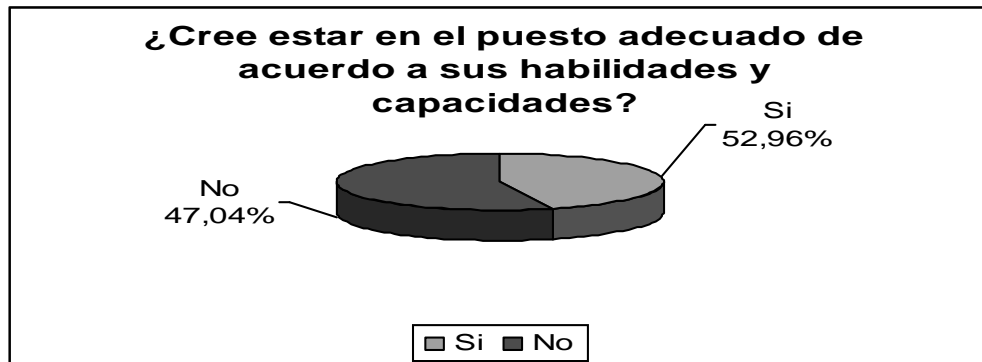
11. ¿Qué tipo de políticas motivacionales le brinda la institución?



En el área administrativa del 87,62% que respondió recibir motivación al preguntarles que tipo de políticas les brinda la institución el 12,06% respondió que a través de ascensos, el 48,09% a través de actividades de confraternización, y el 39,85% restante recibe otro tipo de motivación.

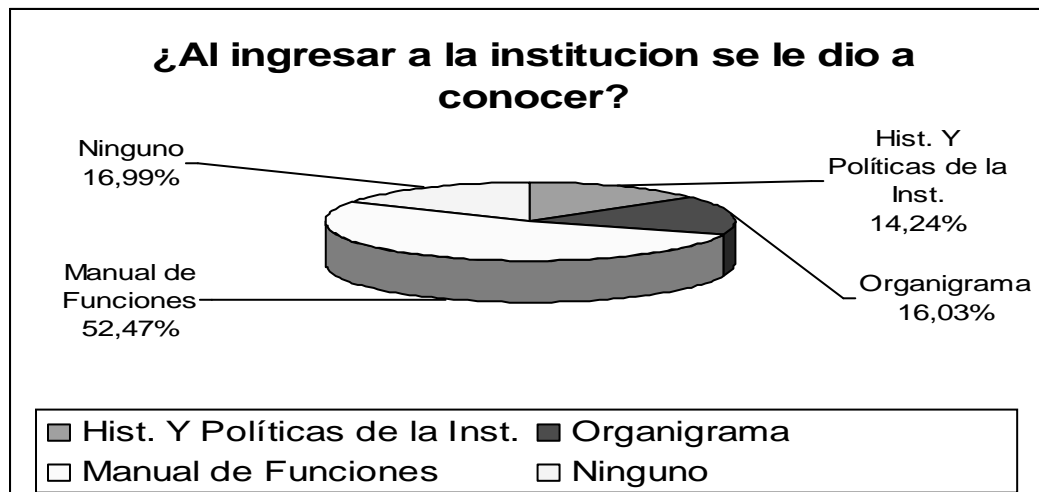
## DESARROLLO DE PERSONAS

12. ¿Usted cree estar en el puesto adecuado de acuerdo a sus habilidades y capacidades?



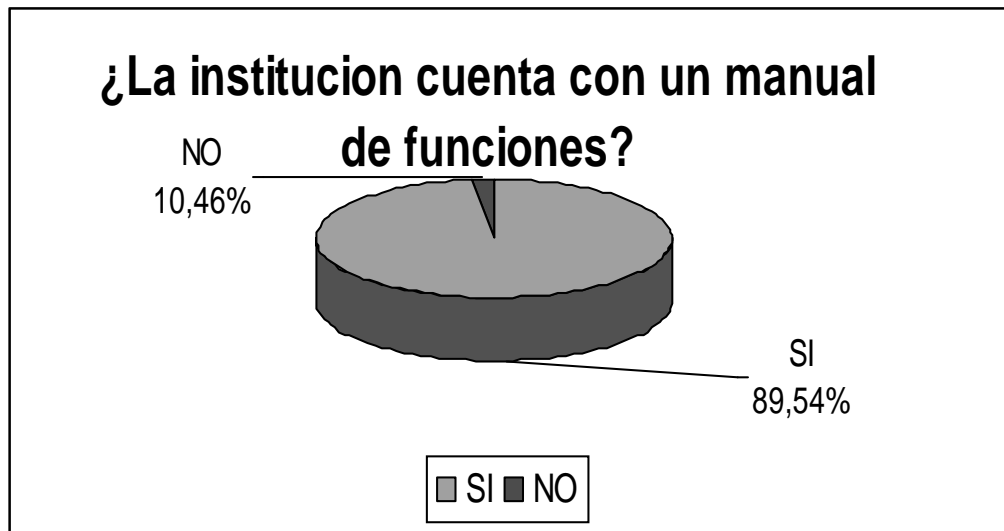
En área administrativa el 52,96% cree estar en el puesto adecuado de acuerdo a sus habilidades y capacidades, mientras un 47,04% opina que no esta en el puesto adecuado al creer estar mas preparados ya que tienen mayor experiencia para asumir una mayor responsabilidad en otro puesto.

13. ¿Al ingresar UD. a la institución se le dio a conocer?



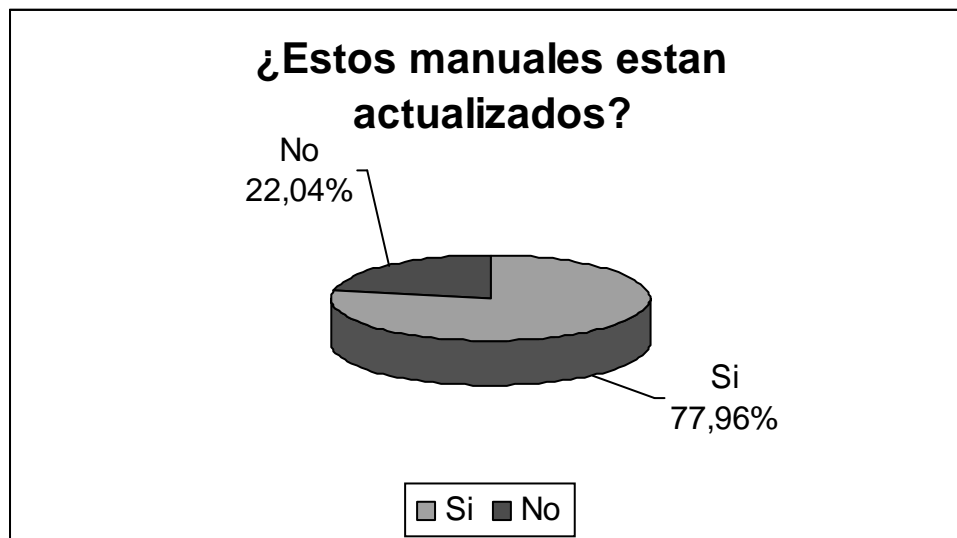
De acuerdo a los encuestados el 52,47% respondieron que al momento de su ingreso a la institución se le dio a conocer el manual de funciones y/o procedimientos, el 16,03% conoció el funcionamiento mediante el organigrama, el 14,24% conoce el funcionamiento mediante la historia y políticas de la institución, al 16,99% restante no se le dieron a conocer ningún tipo de instrucciones.

14. ¿La institución cuenta con un Manual de Funciones y/o Procedimientos?



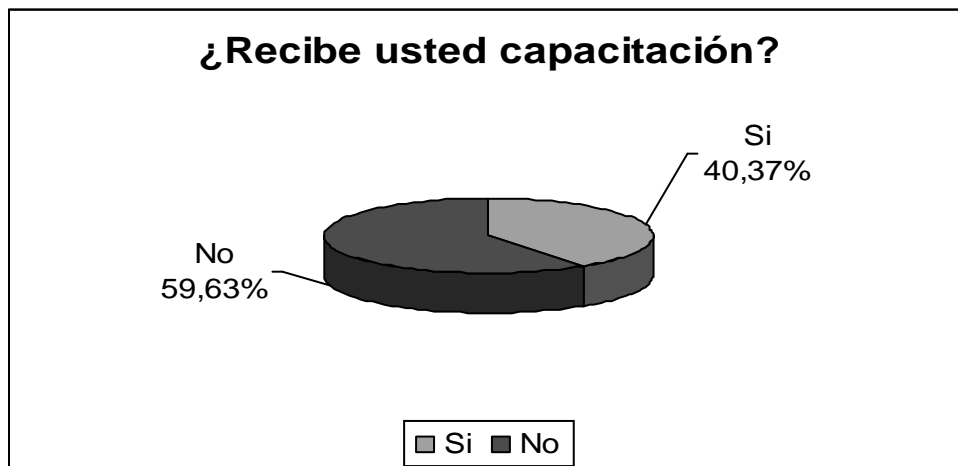
El 89,54% de los encuestados aseguran que la institución cuenta con un manual de funciones y/o procedimientos, 10,46% restante no tiene conocimiento del mismo.

15. ¿Estos Manuales están actualizados?



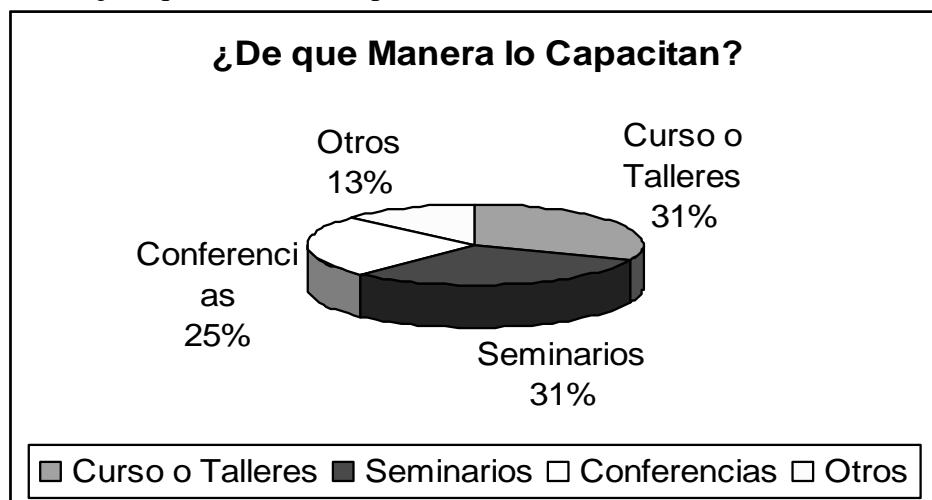
En lo que respecta al manual de funciones y/o procedimientos los encuestados un 77,96% sostuvieron que dicho manual no esta actualizado y un 22,04% afirma lo contrario.

16. ¿Recibe UD. Capacitación en su trabajo?



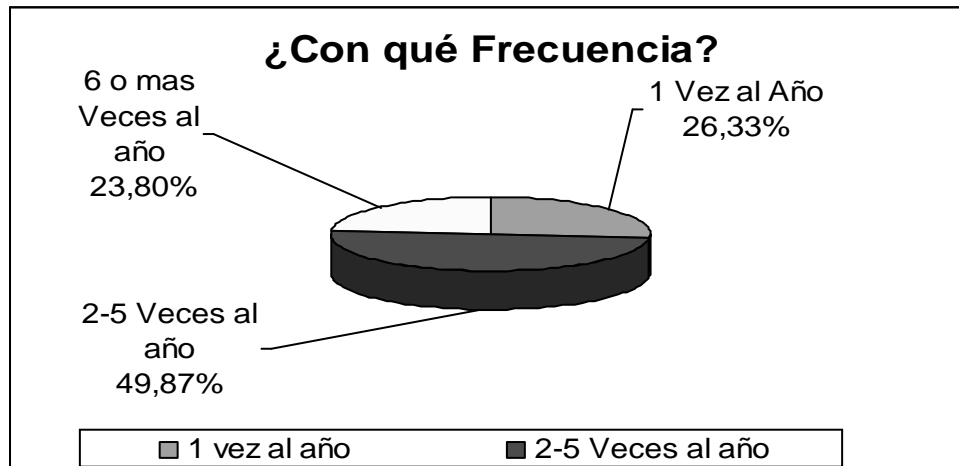
De los datos obtenidos se puede evidenciar que el 40,37% del personal recibió capacitación y el 59,63% no recibió ningún tipo de capacitación.

17. ¿De qué manera lo capacitan?



Los funcionarios que realizaron algún tipo de capacitación y/o actualización efectuaron mediante cursos y talleres un 31,46%, el 30,51% mediante seminarios estas están insertos en el programa de capacitación anual que realiza el Ministerio de Salud, Instituciones Gubernamentales y Programas relacionados con el Área de Salud, en algunos casos con recursos propios de los trabajadores, un 25,06% recibe capacitación mediante conferencias organizadas por las instituciones anteriormente nombradas, y el 12,97% recibe otros tipos de capacitación.

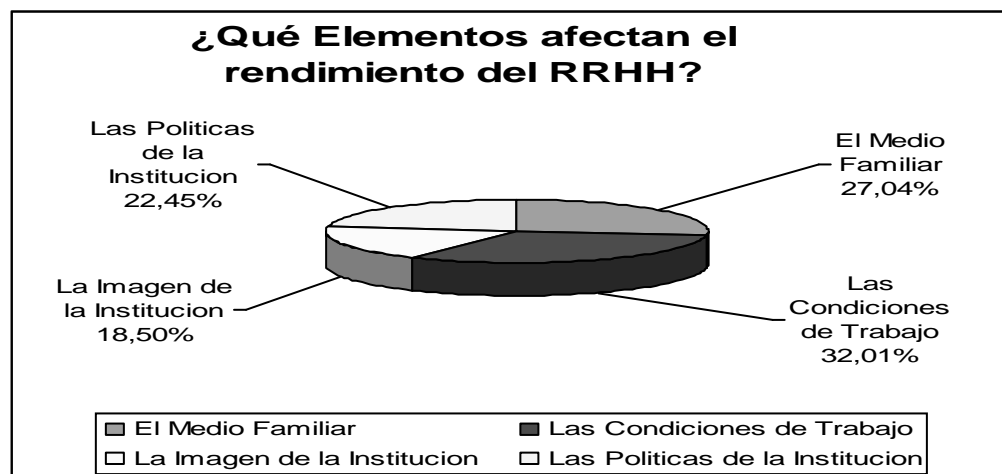
18. ¿Con qué frecuencia participa usted en los diferentes cursos de capacitación?



El 26,33% del personal asegura recibir capacitación una vez al año, el 49,87% asegura recibir 2-5 veces al año, y el restante 23,8% asegura recibir de 6 a más veces al año.

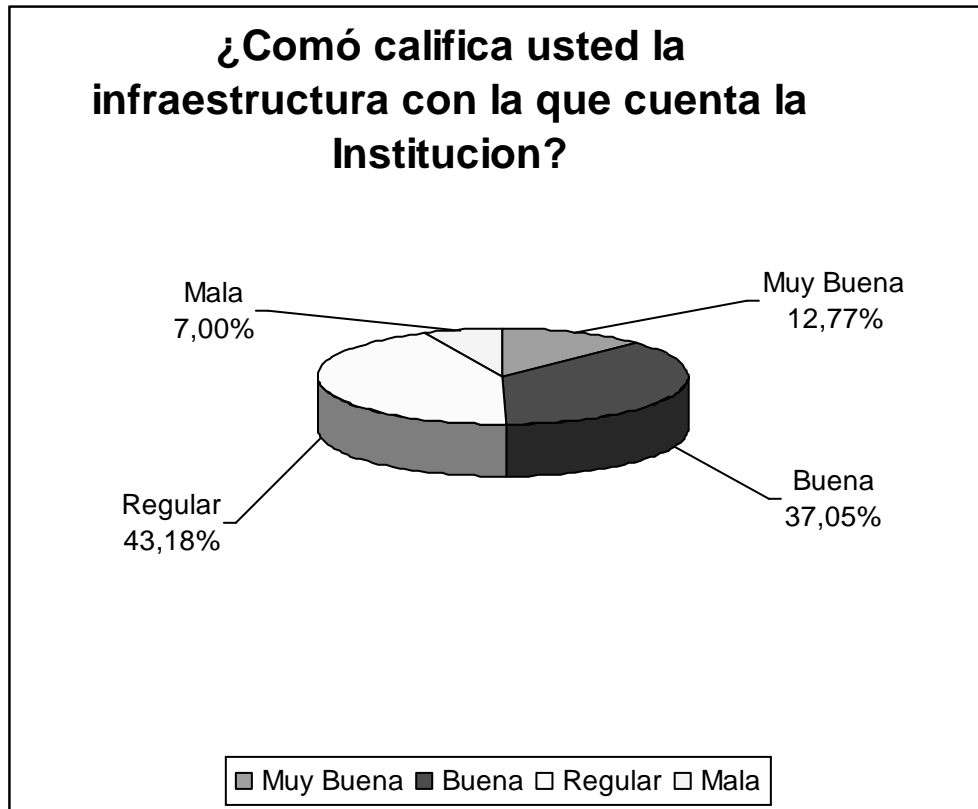
#### MANTENIMIENTO DE PERSONAS

19. ¿Qué elementos considera que afecta al rendimiento del Recurso Humano?



El 32,01% de los encuestados indicaron que lo que afecta su rendimiento son las condiciones de trabajo como ser: el clima organizacional. El 27,04% opino que es el medio familiar, el 22,45% afirma que son las políticas de la institución y el 18,05% sostiene que es la imagen de la institución.

20. ¿Cómo califica UD. la infraestructura con la que cuenta la institución? (comodidad, espacio).



De acuerdo a la opinión de los encuestados un 12,77% califica la infraestructura como muy buena al contar con los ambientes necesarios para desempeñar sus funciones,

un 37,05 % opina que es buena, un 43,18% cree que es regular y el restante 7% la califica como mala.

## **4.9. Conclusiones**

### **Marco Práctico**

Se ha obtenido las siguientes conclusiones sobre los resultados logrados en el Diagnóstico y la información proporcionada.

- En el H.R.S.J.D.D. no se lleva cabo una planificación en la División de Recursos Humanos, planificación operativa ni estratégica, debido a la actual estructura en la cual la designación de personal es facultad del Director Departamental de Salud. Las actividades y funciones de la División de Personal del Hospital han sido limitadas y concentradas en las tradicionales basadas en el control de retrasos, entradas, salidas, registros de periodos de vacación y elaboración de planillas del personal eventual contratado.
- El hospital no cuenta con métodos para el reclutamiento de los candidatos idóneos para ocupar las plazas vacantes en la institución esta deficiencia ocasiona el no cumplimiento a las normas básicas del sistema de administración de personal.
- Por tal razón no cuenta con un proceso básico de selección de Talento Humano indispensable en toda institución. Debido a que la selección se realiza en forma empírica inadecuada, esto permite verificar si la persona cumple con los requisitos que se requiere para cubrir el puesto vacante, incumpliendo lo que este estipula y recomiendan las normas básicas del sistema de administración de personal.
- En el Hospital no se lleva a cabo una difusión del Manual de Funciones a sus trabajadores, dando opción a que no se cumplan todas las funciones asignadas a cada cargo, tampoco existe una actualización de dicho manual de funciones.
- Si bien a los funcionarios si bien se les evalúa en su desempeño, dicha evaluación esta basada en métodos que no están actualizados lo cual hace que

el Hospital no cuente con una fuente de datos del rendimiento que tiene cada trabajador y poder detectar y corregir las falencias que existen.

- No existe programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo de sus Recursos Humanos, promovidos por el Hospital; lo que dificulta cubrir las deficiencias que se tiene en la prestación de sus servicios y solo se apoya la participación en seminarios organizados por el Ministerio de Salud e Instituciones que estén relacionadas con el sector de Salud y/o Entidades Publicas que no signifiquen gasto para la institución.
- El Hospital no cuenta con políticas de motivación del personal, lo que ocasiona un bajo rendimiento del trabajador en las diferentes áreas. Las principales causas son la baja remuneración y la poca oportunidad de ascenso.
- Carece de una central de datos computarizados sobre su accionar; si se tiene información esta dispersa en los distintos departamentos, lo que impide tener un sistema de información para la toma de decisiones respecto a la planeación del Talento Humano, pronósticos e índices que permitan visualizar de manera concreta la gravedad y frecuencia de falencias dadas.
- Por lo tanto se concluye que el H.R.S.J.D.D. no cumple con las exigencias mínimas de las normas básicas del Sistema de Administración del Personal.

## 4.10. Matriz Foda

## MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuenta con el personal especializado y con experiencia en el área médica.</li> <li>▪ Es el centro médico más completo en la ciudad de Tarija.</li> <li>▪ Funciona las 24 Hrs. del día en todas sus especialidades.</li> <li>▪ Bajo costo de funcionamiento por la dotación de ítems con fondos del TGN.</li> <li>▪ El presupuesto que se programa se ejecuta en un 100%.</li> <li>▪ Implementación y cumplimiento de normas nacionales que mejoran la relación con el gobierno.</li> <li>▪ Precios bajos con relación a la competencia.</li> <li>▪ Ubicación física adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de organizaciones no gubernamentales que apoyan al hospital.</li> <li>▪ Existencia de buenas relaciones con las instituciones de salud.</li> <li>▪ Existencia de clientes potenciales en el área circundante al departamento de Tarija.</li> <li>▪ Políticas gubernamentales de apoyo al área de salud.</li> <li>▪ Precios bajos con relación a los de la competencia.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No cuenta con un sistema adecuado de administración o control.</li> <li>▪ Falta de un sistema de información al cliente.</li> <li>▪ No se utiliza criterios técnicos en la selección de personal.</li> <li>▪ Falta de mecanismos de motivación y promoción de los RRHH.</li> <li>▪ El Presupuesto es insuficiente para desarrollar el proceso de Evaluación por competencias.</li> <li>▪ Inadecuada distribución de RRHH en algunas secciones.</li> <li>▪ La mayoría de los empleados son reacios al cambio.</li> <li>▪ Falta de capacitación, motivación, concientización en los RRHH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preferencia por otros puestos de salud.</li> <li>▪ Cambios en las políticas de salud</li> <li>▪ Cambios de autoridades en las instituciones involucradas en el sector salud.</li> <li>▪ Cambios Socio-Económicos no planificados.</li> <li>▪ Inadecuada implantación de disposiciones legales (Seguro Universal Materno Infantil), reduce los ingresos.</li> <li>▪ Constante entrada de competidores.</li> <li>▪ Inadecuada asignación de personal debido al favoritismo político partidario.</li> </ul>

**CAPÍTULO V**  
**REFERENCIA CONCEPTUAL**

## CAPÍTULO V

### LA ORGANIZACIÓN

#### 5.1. Concepto de Organización

Existen muchas definiciones más o menos concordantes sobre lo que significa organización, entre ellas se puede mencionar que “organización significa el acto de organizar estructuras e integrar recursos y organismos, estableciendo relaciones entre ellos y sus respectivas atribuciones”<sup>1</sup>.

La organización nos permite la construcción de una estructura, donde las diferentes funciones pueden ser repartidas o distribuidas y asignadas a los diferentes departamentos, secciones y puestos apropiados, así también el establecimiento de deberes, responsabilidades y relaciones entre las diferentes unidades de la institución.

“La palabra organización viene del griego “**organon**” que significa instrumento”<sup>2</sup>.

La organización es parte del proceso administrativo y como tal nos permitirá establecer una estructura de deberes y responsabilidades, funciones y relaciones entre las diferentes unidades, las mismas que deberán estar en función de los objetivos y recursos de la institución y del medio ambiente en el que se desenvuelven u operan.

Cabe recalcar que una organización no es un fin en si misma, si no un medio para llegar a su fin, es decir que la organización es un instrumento para alcanzar los objetivos de la institución de manera eficiente.

“La organización es la reestructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr más eficiencia en la relación de planes y objetivos”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO Idalberto . “**INICIACION A LA ORGANIZACIÓN Y CONTROL**”, ED. McGRAW-Hill México 94 Pág. 2

<sup>2</sup> REYES PONCE ,Agustín , “**ADM. MODERNA**”, ED. LIMUSA México 94 Pág. 276

<sup>3</sup>GÓMEZ CEJA Guillermo, “**PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**”, ED. McGRAW-Hill Pág. 192

Como se puede apreciar, las definiciones concuerdan cuando señalan que la organización es la estructuración e integración de recursos y organismos estableciendo deberes, responsabilidades y relaciones entre los diferentes niveles, para alcanzar de manera eficiente los objetivos de la institución.

### **5.1.1. Naturaleza y Propósito de la Organización**

Toda persona cualquiera sea su condición económica, política o religiosa, es incapaz de vivir fuera de las organizaciones; toda nuestra vida y bienestar dependen de las organizaciones.

“Las organizaciones son unidades sociales (y por tanto, están constituidas por personas que trabajan juntas) que existen para alcanzar un determinado objetivo”<sup>4</sup>.

Es posible que una persona pueda realizar todos los trabajos en la organización; de ahí que las personas trabajen en conjunto realizando diferentes tareas especializadas, para luego coordinarlas de manera tal que ese conjunto de las mismas actúen como una sola para lograr un propósito u objetivo común.

“Toda organización debe estar encaminada a un fin; organizar por organizar no tiene sentido”<sup>5</sup>.

Podemos decir que la organización es la base para agrupar y estructurar los trabajos de las personas en organismos para que estos trabajen de la mejor forma posible y alcancen los objetivos de la institución de manera eficiente; estos objetivos pueden ser de lucro, transacciones comerciales, la enseñanza, la prestación de servicios públicos, etc.

### **5.1.2. La Organización como Sistema**

Si comprendemos a la organización como una totalidad, diremos entonces que es un sistema conformado por diversos elementos que se relaciona entre si y sus atributos actúan para lograr determinados objetivos.

---

<sup>4</sup>CHIAVENATO Idalberto, Op. Cit. Pág. 3

<sup>5</sup> GÓMEZ CEJA, Guillermo. Op. Cit Pág. 191

“Concebir la empresa como un todo, debidamente coordinado, no se trata de concebir una estructura como suma de cada una de sus partes sino de concebir la ligazón, con posibilidad de detectar las fallas de funcionamiento y capacidad para corregirlos”<sup>6</sup>.

Toda organización por naturaleza es considerada un sistema abierto, es decir deben existir relaciones entre los diferentes departamentos de la institución, que hagan posible el proceso productivo; por lo tanto, el administrador deberá dotar a la organización de suficientes instrumentos organizativos que aseguren el proceso de retroalimentación.

“Organización es una red de comunicación o un conjunto de relaciones, la cual viene definida por un sistema de flujos entre un conjunto de elementos y unidades que componen la organización”<sup>7</sup>.

Desde el punto de vista de sistema, diremos que la organización consiste en la creación de una estructura o armazón que engloba de manera formalizada el conjunto de relaciones, flujo de autoridad y establecimiento de niveles jerárquicos, para una adecuada comunicación y coordinación entre los diferentes organismos, para lograr de manera eficiente los objetivos de la empresa.

### **5.1.3. Fases y Procesos de la Organización**

Para organizar una empresa de manera eficiente se tiene que seguir ciertos pasos lógicos:

1. Conocer el objetivo de la Empresa.
2. Dividir el trabajo de operaciones parciales.
3. Dividir las actividades en unidades prácticas.

---

<sup>6</sup> BOU GASCONS, Joaquín; “EJECUTIVO MODERNO”, Dirección General 2da. ED. CULTURAL S. A, 95 Pág. 85

<sup>7</sup> BUENO CAMPOS, Eduardo, “ORGANIZACIÓN de EMPRESAS” – Estructuras Procesos y Modelo, ED. Pirámide, Pág. 142

4. Para cada actividad o grupo de actividad, definir con toda claridad las obligaciones e indicar quien deberá desempeñarlas.
5. Asignar personal especializado.
6. Delegar autoridad necesaria al personal asignado<sup>8</sup>.

Harool Koontz establece una lógica fundamental en la organización y especifica de la siguiente manera:

1. Establecimiento de objetivos de la empresa.
2. Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificación y clasificación de las actividades necesarias para lograrlos.
4. Agrupamiento de estas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor manera de usarlos en esa circunstancia.
5. Delegación al jefe de cada grupo de la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Vinculación de los grupos horizontal y verticalmente, mediante relaciones de autoridad y flujos de información<sup>9</sup>.

Como se puede apreciar, los procesos de organización son similares. Al establecerla en primera instancia se debe especificar claramente los objetivos de la empresa, para luego proceder al establecimiento de todas las funciones de la organización, clasificarlas y asignarlas por departamentos, secciones y puesto, delegando autoridad y responsabilidad de acuerdo a los niveles jerárquicos de forma que todas las actividades contribuyan hacia el logro de los objetivos de la empresa .

---

<sup>8</sup> GÓMEZ CEJA Guillermo, Op. Cit. Pág. 269

<sup>9</sup> KOONTZ y WEIHRICH, "ADMINISTRACION MODERNA2, ED. McGRAW-Hill México  
Pág.199

#### 5.1.4. Objetivo de la Organización

El objetivo de la organización es establecer de forma clara los deberes del trabajo, la naturaleza de autoridad y responsabilidad, como así también las relaciones formales de personal, con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa de manera eficiente.

“El objetivo de la organización es estructurar y agrupar el trabajo de las personas en organismos para que estas trabajen mejor en conjunto y alcancen de la mejor manera posible los objetivos de la empresa”<sup>10</sup>.

Toda organización, cualquiera sea su objetivo esta en constante interacción con el medio ambiente en el cual se desenvuelve u opera, el cual también la afecta; por tanto, el objetivo de la organización es el ordenamiento de una estructura dinámica capaz de hacer frente a los constantes cambios, económicos, políticos y sociales.

“El objetivo de la organización es agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollar dentro de la empresa a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran. Estableciendo una cadena de mando y mas apropiados canales de comunicación para alcanzar los objetivos de la empresa”<sup>11</sup>.

Una organización eficientemente organizada trae como resultado el mejor aprovechamiento del personal y los materiales disponibles; en tal sentido, el propósito de la organización es contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

#### 5.1.5. Conceptos de Estructuras Organizacionales

La estructura organizativa es un armazón definido formalmente de las relaciones de niveles y actividades de los elementos humanos y materiales que conforman los organismos de la institución, con el propósito de lograr el cumplimiento de los

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO Idalberto. “**INICIACION A LA ORGANIZACIÓN y TECNICA COMERCIAL**”, ED. McGRAW-Hill México 94 Pág. 29

<sup>11</sup> GÓMEZ CEJA, Guillermo, Op. Cit. Pág. 193

objetivos de la institución. “Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo en la relación que guardan entre sí”<sup>12</sup>.

Las estructuras organizacionales nos permiten esclarecer de manera formal las obligaciones y responsabilidades en cada uno de los niveles, como así también las funciones que deben cumplirse, con el objetivo de eliminar los obstáculos de la asignación y desempeño de las actividades, con la intención de apoyar a la contribución de los objetivos de la institución.

Estructura organizativa de la empresa se define como “una red de comunicación o de relaciones como un sistema de flujos entre un conjunto de unidades en las que se transmiten información”<sup>13</sup>.

Es importante aclarar que las estructuras organizacionales deben reflejar los objetivos y planes de la institución y además permitir que sus miembros contribuyan al logro de los objetivos de la institución con eficiencia.

#### **5.1.6. Niveles Jerárquicos**

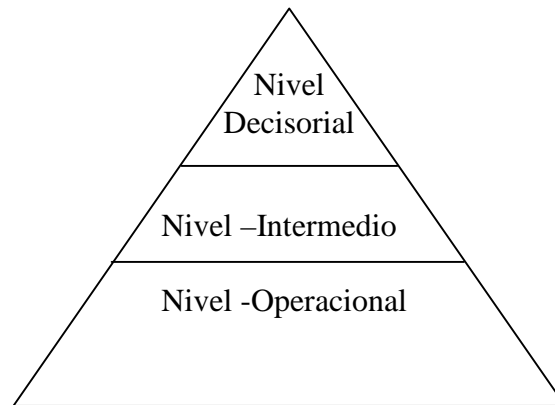
Como consecuencia de la función de especialización, nace inevitablemente la función de mando, para dirigir y controlar las actividades que hagan posible el cumplimiento de manera armoniosa dichas actividades. De ahí la necesidad de la aplicación del principio de jerarquía que hace que la organización se divida en niveles jerárquicos o escala de autoridad. “El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos”<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> GÓMEZ CEJA, Guillermo, Op. Cit. Pág. 158

<sup>13</sup> BUENO CAMPOS, Eduardo, Op. Cit. Pág. 131

<sup>14</sup> VERA PALACIOS, Elsa; “ADMINISTRACION GENERAL”, 2da. ED. Tupac Katari, Bolivia 89, Pág. 172



### **PIRÁMIDE DE JERARQUÍA**

Cada nivel jerárquico tiene autoridad sobre el nivel inferior y responsabilidad ante el nivel superior; es decir, que a medida que sube en la escala jerárquica aumenta el volumen o grado de autoridad del ocupante del cargo,” La estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos (cadena escalar) superpuestos, formando generalmente una pirámide”<sup>15</sup>.

Los niveles jerárquicos estarán dados por el tamaño de la organización es decir cuanto más grande sea la organización mayores serán los niveles jerárquicos, cuanto más pequeña sea la organización menores serán los niveles jerárquicos.

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO Idalberto, Op. Cit. Pág. 208

### 5.1.7. Tipos de Estructuras Organizacionales

El tipo de organización es un medio para determinar el tipo de estructura más adecuada para alcanzar los objetivos de la empresa. Adalberto Chiavenato señala tres tipos de estructuras organizacionales:

Estructura lineal.- Se basa exclusivamente en la autoridad lineal y es consecuencia de la aplicación del principio de unidad de mando. (Cada subordinado tiene un solo jefe).

Estructura funcional.- Se basa en la autoridad del especialista que tiene el conocimiento técnico, pero no el mando y la decisión. (Cada persona puede estar subordinada simultáneamente a varios jefes dentro de su especialidad de cada uno).

Estructura línea- staff.- Reúne características de la estructura lineal y de la funcional. Es por lo tanto un tipo mixto de estructura<sup>16</sup>.

La estructura lineal; tiene una ventaja de ser una estructura simple y están claramente definidas la autoridad y responsabilidad, pero tiene la desventaja de ser demasiado centralista en la toma de decisiones.

La estructura funcional; tiene la ventaja de cada jefe trabaje dentro de su especialidad y la descentralización en la toma de decisiones, pero tiene la desventaja de que el subordinado recibe órdenes de varios jefes y muchas veces contradictorias lo cual acarrea conflicto en la organización.

Estructura línea- staff; podemos decir que este tipo de estructura aprovecha las ventajas de cada una de ellas.

Guillermo Gomes Cejas especifica los siguientes tipos de estructuras organizacionales:

---

<sup>16</sup>CHIAVENATO Idalberto .Op. Cit Pág. 19

Lineal o militar.- El sistema de organización lineal es aquel en que la autoridad y responsabilidad correlativa se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo obedece a un solo jefe.

Funcional o departamental.- Es el que se organiza específicamente por departamentos o secciones basándose en los principios de la división de trabajo.

Línea, asesoría o planta mayor.- En este tipo de organización de línea y asesoría, existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados<sup>17</sup>.

Como podemos apreciar, los tipos de estructuras determinados por ambos autores son similares. El tipo de estructura o mecanismo ayuda a lograr los objetivos y planes de la institución.

#### **5.1.8. La Departamentalización**

La departamentalización consiste en la agrupación de actividades en unidades llamadas departamentos; “estructurar la empresa implica la creación de departamentos, puesto que a medida que crece la complejidad de una organización se agota la posibilidad de que todos los procesos sean abarcados por un único directivo”<sup>18</sup>.

La departamentalización es la manera en que una organización está estructuralmente dividida, ya sea por funciones, por productos, por clientes, por proceso, por proyecto, etc.

“Departamentalización significa agrupar órganos a áreas en unidades específicas que pueden ser llamadas departamentos (o divisiones, secciones, etc.)”<sup>19</sup>.

La departamentalización es un medio mediante el cual se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, con el propósito de

---

<sup>17</sup> GÓMEZ CEJA, Guillermo, Op. Cit. Pág. 199

<sup>18</sup> BOU GASCONS, Joaquín; Op. Cit. Pág. 35

<sup>19</sup> CHIAVENATO Idalberto, Op. Cit. Pág. 26

obtener mejores resultados juntos que dispersos. La departamentalización está directamente relacionada con el tamaño de la organización y la complejidad de las operaciones a desarrollar.

El tipo de departamentalización a elegir será el que mayores ventajas ofrezca a la organización, para el funcionamiento eficiente de la misma.

### **5.1.8.1. Organigrama**

Los organigramas son la presentación gráfica de las organizaciones que nos muestran las unidades organizacionales, las funciones, los cargos de jerarquía, como así también nos muestra a las líneas verticales de autoridad y responsabilidad y las de coordinación lateral, que constituyen los canales de comunicación.

“El organigrama es la presentación gráfica de una estructura”<sup>20</sup>.

En la diagramación de los organigramas se utilizan dos elementos básicos que son los rectángulos y las líneas; los primeros se utilizan para representar las unidades organizacionales, las líneas indican las relaciones de autoridad existentes entre las distintas unidades.

“El organigrama es la gráfica que representa a la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional”<sup>21</sup>.

Ambas definiciones son similares al especificar que el organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa. Complementando esta definición, podemos decir entonces que los organigramas nos muestran las principales divisiones, las más importantes líneas de autoridad y staff, como así también su jerarquía y las principales funciones a desarrollar.

---

<sup>20</sup> BOU GASCONS, Joaquín; Op. Cit , Pág. 37

<sup>21</sup> CHIAVENATO Idalberto, Op. Cit. Pág. 31

## **5.2. Complejidad de las Organizaciones**

### **5.2.1. Tipos de Organizaciones**

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, de servicios (Universidades, Hospitales, Bancos, etc.), organizaciones públicas, privadas que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas, equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como divulgación o conocimiento, medicina, manejo de dinero, etc.

Todas ellas influyen en la vida de los individuos, y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, estudia, compra, satisface sus necesidades, etc. La influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es fundamental: la manera como viven las personas, como se visten, como se alimentan, como satisfacen sus necesidades, sus expectativas, sus convicciones, y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia de las organizaciones, que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros. Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se ve reflejado en el aumento de personal, para poder administrar esa mayor cantidad de personal se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo que produce un distanciamiento entre los objetivos que persiguen los miembros y los objetivos que tiene la dirección, dicho distanciamiento lleva casi la mayoría de veces a un enfrentamiento entre los objetivos mencionados anteriormente.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido, no existen dos organizaciones que sean iguales pues siempre diferirán en tamaño estructuras organizacionales, éstas varían en cuanto a tipo de actividades y tecnologías diferentes para producir bienes o servicios de distinto orden, vendidos y distribuidos de manera diferente en los más diversos mercados, y a consumidores diferentes.

Además las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentando variadas restricciones y contingencias de acuerdo con el tiempo y el espacio y reaccionan ante estas mediante estrategias y comportamientos para alcanzar los resultados.

### **5.2.2. Organizaciones de Salud**

Las organizaciones de salud presentan diferentes formas, dimensiones y especializaciones por ello se hace muy complejo determinar una forma de actuar frente a la gestión de personal en Hospitales, por ello también es necesario ingresar a la realidad de cada una de ellas, entender y conocer cada uno de los perfiles de personal que en ellas se presentan entendiendo que en una organización de Salud, pueden trabajar en forma conjunta desde un profesional con post grado hasta un empleado sin mayor instrucción.

Los profesionales que trabajan en las instituciones de salud deben de tomar en cuenta muy claramente el fin de la institución, deben tener en claro el concepto de calidad en la atención, considerando todo el avance que actualmente se tiene sobre satisfacción de los clientes que usualmente no se toma en cuenta en nuestras instituciones de salud.

En la actualidad los médicos están considerados como profesionales cuya relación en el trabajo es individual debido a que su responsabilidad es única y exclusivamente con el paciente por ello no considera su trabajo como parte de una institución, no se identifica con objetivos globales de la institución debido a que muchas veces por necesidad trabajan en muchas instituciones de Salud Publicas y privadas, constituyéndose este en uno de los factores mas difíciles de manejar por parte de los encargados de gestión de personal, pues su motivación básica y exclusiva es la económica.

La mayoría de los demás profesionales tienen una formación profesional de trabajo en conjunto y por ello tiene otro tipo de perspectivas en el clima organizacional, además dentro de las organizaciones de salud se agrupan como administrativos.

### **5.2.3. Organizaciones de Salud en Bolivia**

El sistema Boliviano de Salud nace en 1938 con la creación del Ministerio de Higiene y Salubridad, con una estructura organizativa, respondiendo al perfil epidemiológico nacional y al enfoque dominante de la época.

El 12 de Diciembre de 1956, sucede la segunda respuesta del Estado para crear un sistema Boliviano de Salud; que crea y promulga el Código de la Seguridad Social bajo un enfoque de riesgo, en dicho código se buscaba proteger a la población asegurada contra los riesgos de maternidad, enfermedad y riesgos profesionales creándose también un seguro a largo plazo, en el modelo planteado por Bismark

Recién, en la década de los años 60, se crean las diversas ONG y surgen los seguros o el sistema de medicina privada, producto del aumento del número de profesionales médicos y de las posibilidades que el país ofrece para el desarrollo de estos subsistemas.

Actualmente las políticas públicas de salud se sustentan en la Seguridad Social que cubre al 25% de la población, es decir 2 millones de bolivianos, de los cuales sólo el (12% del total de la población), acude regularmente y utiliza estos servicios del seguro a corto plazo.

Bolivia tiene una situación de salud propia de un país en desarrollo, caracterizada por la coexistencia de problemas ligados al subdesarrollo de su economía, a estilos de vida poco saludables y a una población relativamente joven.

En Bolivia, como el resto de los países en desarrollo, la mayor parte de la población utiliza los servicios proporcionados por el sector público.

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

## CAPÍTULO VI

### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS O GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### **6.1. Contexto de la A.R.H. o Gestión del Talento Humano**

El contexto de la gestión del talento humano esta conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan la gran parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte el trabajo, consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de el para subsistir y alcanzar el éxito personal; en consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos tanto personales e individuales.

Por otra parte las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos, es seguro que las organizaciones no existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad, por ello las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda

organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano.

## **6.2. Conceptos de A.R.H. o Gestión del Talento Humano**

Para ubicar el papel de la Administración o Gestión del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos:

La Administración es “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”<sup>22</sup>.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal,

---

<sup>22</sup> <http://www.monografias.com/disciplina.shtml>.

(talento humano).En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

“La administración de Recursos Humanos o gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recurso Humano, incluidos reclutamiento selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”<sup>23</sup>.

“La A.R.H es un conjunto de decisiones integradas sobre las decisiones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones”<sup>24</sup>.

“La A.R.H. es una función de las organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y el mantenimiento de los empleados”<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> DESSLER ,Gary , “**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**”, ED. Prentice Hall 97, Pág. 2

<sup>24</sup> MILKOVICH,George T. y BOUDREAU Jhon, “**DIRECCIÓN de RECURSOS HUMANOS**”, ED. Irwin 94, Pág. 3

<sup>25</sup> DE CENZO David A. y ROBBINS Stephen P, “**DIRECCIÓN de RECURSOS HUMANOS**”, NY. ED.LIMUSA, 2001, Pág. 8



### 6.3. Definición de Recursos y Talento Humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

**Recursos Materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

**Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

#### **6.4. Importancia de la Gestión del Talento Humano**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación

antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

### 6.5. Procesos de la Gestión del Talento Humano

- **Admisión de personas:** Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse proceso de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.
- **Aplicación de Personas:** procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- **Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más consideradas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
- **Desarrollo de personas:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento, desarrollo de las personas, programas de cambio, desarrollo de las carreras, programas de comunicación e integración.
- **Mantenimiento de personas:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas y satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- **Monitoreo de personas:** procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial<sup>26</sup>.

Todos estos procesos están relacionados entre si de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente.

---

<sup>26</sup>CHIAVENATO, Idalberto, “GESTIÓN del TALENTO HUMANO”, ED. MCGRAW HILL, Colombia 2002, Pág. 14

## **6.6. Administración de Recursos Humanos o Gestión del Talento en Organizaciones de Salud**

La Administración de Recursos Humanos en Organizaciones de Salud, es un tema verdaderamente difícil considerando todos los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, no necesariamente por la cantidad de personas que pueden reunirse en este tipo de organizaciones si no también por los diferentes profesionales que trabajan en ella, cada uno de los cuales tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, lo que renunda básicamente en su identificación frente a la institución, es debido a esta diversidad que los gerentes de Recursos Humanos, deben de estar preparados para manejar adecuadamente el Clima Organizacional y para ello deben de empezar por entender y conocer a los diferentes tipos de profesionales que conforman la organización. Otro aspecto a considerar para lo que es la administración de recursos humanos, es la complejidad de la descripción de puestos, la selección de personal y la evaluación de desempeño, en los casos específicos de muchos de los países de Latinoamérica, estos procedimientos no se emplean por considerarse innecesarios y por ignorancia de técnicas para llevarlos a cabo.

Personal Administrativo:

Características de la labor que desempeñan:

Los trabajadores que pertenecen a esta tipología son los siguientes:

- Administradores.
- Economistas.
- Programadores.
- Auditores Médicos.
- Recepcionistas.
- Cajeros.
- Auxiliares de archivo.

- Secretarias.
- Chóferes.
- Profesionales en Marketing.
- Contadores.
- Comunicadores.

Este grupo de trabajadores se caracteriza por que sus labores son base de funcionamiento de la institución de salud, en ellos recae el manejo institucional, la visión global de la organización, su dedicación es exclusiva y directa, dentro de este grupo están los que desarrollan labores estratégicas de dirección y planeación, y los que realizan labores operativas, este tipo también se conoce con el nombre de personal de soporte, por ser el equipo de trabajo que da el soporte a todo el funcionamiento de la organización de salud.

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

## CAPÍTULO VII

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### **7.1. Antecedentes de la Administración del Desempeño**

La evaluación del desempeño ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada hasta los años 1940-1950.

Las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizados; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos.

Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo consta de etapas, las cuales pueden ser observadas a continuación:

- **Conceptualización:** es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.
- **Desarrollo:** es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa. En grandes compañías es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de la empresa y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.
- **Implementación:** en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo ellos son los

más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción. El IPSS está diseñado para permitir a los empleados tener información al alcance de su mano usando la tecnología, por ejemplo permite a los empleados consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo para mejorarlas. Una cuestión crítica en la fase de implementación de un IPSS es asumir que el IPSS ha sido orientado al mejor desempeño identificado en la primera etapa.

- Retroalimentación: es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.
- Evaluación: en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar como se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores de desempeño para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.

Un factor muy importante para la administración del desempeño es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

En este sentido, algunos de los beneficios del Sistema de Administración son:

### **Feedback**

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.

- Al Proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

### **Metas**

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación.
- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.

### **Comunicación**

- Fomenta la comunicación entre empleado y supervisores.

### **Documentación**

- Un buen SAD provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y permite a Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para Recursos Humanos y el jefe del empleado.

## **7.2. Evaluación del Desempeño Humano en las Organizaciones**

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías, así como su administración, éste es el objeto de estudio del presente trabajo. Para el mejor entendimiento del tema a tratar se proporcionan los conceptos tanto de desempeño como de administración del desempeño en las organizaciones.

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

La Administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

### **7.3. Concepto de la Evaluación del Desempeño**

“La Evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. el desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”<sup>27</sup>.

“La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva, del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo”.<sup>28</sup>

“La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño Humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares

---

<sup>27</sup> MILKOVICH, George T. y BOURDREAU Jhon, Op. Cit., Pág. 165

<sup>28</sup> CERTO Samuel C, “**DIRECCIÓN MODERNA**”, Boston, Allyn & Bacon 94, Pág. 280

objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización”.<sup>29</sup>

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que deben alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”.<sup>30</sup>

### **7.3.1. Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Permite determinar de forma objetiva, como ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La evaluación del desempeño indicara si la selección y los entrenamientos han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando esta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiar de puesto.

Es importante para el desarrollo administrativo, conocer los puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

---

<sup>29</sup>GÓMEZ, Luís R. – MEJÍA, David B. y CARDY Roberth L. “**DIRIGIENDO LOS RECURSOS HUMANOS**”, NJ. Prentise Hall 95, Pág. 256

<sup>30</sup>CHIAVENATO, Adalberto. “**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**”. 5ta ed. ED. McGraw Hill 99, Pág. 357

La Evaluación del Desempeño es un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño si conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior.

Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como se posee la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo.

También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

Ventajas de la evaluación del desempeño:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía de decisiones sobre posibilidades profesionales especializadas.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit. Pág. 391

### **7.3.2. Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño**

#### **7.3.2.1. El Gerente**

En la mayoría de las organizaciones corresponde, al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados. En estas organizaciones el gerente o el supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de Recursos Humanos que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación, como el gerente y el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de personas, el órgano de R. H. asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea, elaborando el trabajo de los subordinados por medio del sistema. Esta línea de trabajo a proporcionado mayor libertad para que cada gerente sea gestor de su personal.

#### **7.3.2.2. El Empleado y el Gerente**

Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado de ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El involucramiento del individuo y el gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente. En esta alternativa el gerente sirve de guía y orientación mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente; es un intercambio en que cada uno contribuye para tener mejores resultados.

### **7.3.2.3. El Equipo de Trabajo**

En esta modalidad el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y el programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas para alcanzarlos.

### **7.3.2.4. El Órgano de Gestión de Personal**

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque esta siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de R. H. asume totalmente la responsabilidad de evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas coordinadas por el órgano de R.H. como todo proceso centralista las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona; trabaja con lo general y no con lo particular. Más aun, provoca una fuerte tendencia a la estandarización del desempeño de las personas, al intentar eliminar sus diferencias individuales.

### **7.3.2.5. Comisión de Evaluación del Desempeño**

En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión esta constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, en ella participan miembros permanentes y estables (el presidente de la organización el director del órgano de R.H. y el especialista de evaluación de desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios la atención de los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas esta alternativa es

bastante criticada por su aspecto centralista y por su espíritu de juzgamiento relacionado con el pasado, es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño. La comisión es un elemento externo y extraño a la relación entre el empleado y el superior y no deja de ser una alternativa onerosa difícil y prolongada ya que todos los empleados deben pasar por el tamiz de la comisión. Además, las personas evaluadas se sienten inferiores, como si su desempeño dependiese de una comisión central que a todos juzga, aprueba o desaprueba.

#### **7.3.2.6. Evaluación de 360°**

Es una evaluación en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes externos e internos, y los proveedores en fin todas las personas, en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más completa por que recolecta información de varias fuentes y de esta manera garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo de sus compañeros. No obstante ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, por que este se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema.

#### **7.3.2.7. Evaluación Hacia Arriba**

Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporciona el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambio por el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. La orden arbitraria del superior pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva y participativa, algunas organizaciones incluso van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione

retroalimentación de los resultados obtenidos y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

#### **7.3.2.8. Auto Evaluación del Desempeño**

Lo ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda del superior. En esta organizaciones cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea; cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales para mejorar el desempeño, debilidades, fortalezas, potencialidades, fragilidades de esta manera mejorar los resultados personales.<sup>32</sup>

#### **7.3.3. Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

La Evaluación del desempeño es un instrumento, un medio, para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, este viene a ser el objetivo básico, la evaluación del desempeño además también puede tener los siguientes objetivos intermedios.

1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de la entidad y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto.
2. Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
3. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.

---

<sup>32</sup> CHIAVENATO Idalberto, Op. Cit., Pág. 202

4. Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.
5. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
6. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por estar directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

#### **7.3.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Si un programa de Evaluación del Desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado, proporcionara beneficios a corto, mediano y largo plazo. Por lo general los más beneficiados son: el individuo, el gerente, la organización y por ende también la comunidad

Entre los beneficios se tienen:

##### **7.3.4.1. Para el Gerente**

- ❖ Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de los subordinados, sobre la base en factores de evaluación, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- ❖ Proponer medidas y disposiciones que estén orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ❖ Comunicarse con sus subordinados para que estos comprendan el objetivo de la evaluación del desempeño, y que mediante este sistema se pueda conocer su desempeño.

#### **7.3.4.2. Para el Subordinado**

- ❖ Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- ❖ Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de desempeño analizando sus fortalezas y debilidades.
- ❖ Conocer las disposiciones y medidas que tome el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- ❖ Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

#### **7.3.4.3. Para la Organización**

- ❖ Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos ofreciendo oportunidades a los empleados estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en su trabajo.
- ❖ Se pueden identificar a los empleados que necesiten actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionando de esta manera a los empleados que tengan las condiciones ya sea para ascenderlos o transferirlos.
- ❖ Se podrá evaluar el potencial humano a corto, mediano, y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit, Pág. 365

## 7.4. Métodos de la Evaluación del Desempeño

Existen tres enfoques diferentes para evaluar, se pueden valorar a los empleados contra:

- ❖ Estándares absolutos
- ❖ Estándares relativos
- ❖ Objetivos.

### 7.4.1. Métodos de Evaluación del Desempeño Basados en el Pasado

Se basan en hechos pasados, tienen la ventaja de poder evaluar sobre hechos “mediales” y tiene la desventaja que ya no se pueden evitar aunque si corregir.

**Estándares Absolutos.** Significa que se compara al empleado con un estándar y su evaluación es independiente del otro empleado en un grupo de trabajo,<sup>34</sup> en este grupo se incluyen los siguientes métodos:

- a) **Método de Ensayo de Evaluación.**- Probablemente este método consiste en que el evaluador escriba una narración en la que describa las fortalezas, debilidades, el desempeño anterior y potencial del empleado, así también sugerencias para superarse.

#### Ñ Ventajas

La ventaja de este método radica en su simplicidad, ya que no requiere formatos complejos o una capacitación extensiva para llevarse a cabo.

También es valioso por que proporciona información específica, gran parte de la cual puede el empleado comprenderla con facilidad y a la vez le sirve como retroalimentación.

---

<sup>34</sup> DE CENZO David A. – ROBBINS Stephen P. Op. Cit, Pág. 294

- Desventajas

Dado que los ensayos no están estructurados, existe la posibilidad que varíen mucho en términos de amplitud y contenido, lo cual puede hacer que sea difícil comparar entre si a los individuos de una organización.

Algunos evaluadores escriben mejor que otros, por lo que una evaluación “buena” o “mala” puede depender tanto de la habilidad que el evaluador tenga para escribir como del nivel actual del desempeño del trabajador. Además este método solamente proporciona datos cualitativos y para tomar decisiones de la Administración de Recursos Humanos generalmente son mejores cuando se obtienen datos cuantitativos de utilidad, dado que estos permiten comparar y calificar a los empleados de manera mas objetiva.

- b) Métodos de Incidentes Críticos.** Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso), este método no se preocupa por las características normales si no por aquellas características muy positivas o muy negativas, centrándose en las excepciones con respecto al desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, y las negativas deben corregirse y eliminarse.

- Ventajas

La ventaja consiste en que se observan las conductas, además una lista de incidentes críticos en relación con un empleado particular, proporciona un banco de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados las conductas deseables y las que se deben mejorar.

- Desventajas

Es necesario que los evaluadores escriban periódicamente estos incidentes y hacerlo diario o semanalmente es una tarea pesada que requiere la inversión de mucho tiempo.

Los incidentes críticos, fundamentalmente no se prestan así mismos para la cuantificación, por lo que se hace difícil comparar y calificar a los empleados.

- c) **Método de Frases Descriptivas o Listas de Verificación.** Este método consiste en que el evaluador utiliza una lista de descripciones conductuales y verifica que los empleados las presenten, una vez terminada la lista de verificación generalmente la evalúa el personal del área de Recursos Humanos y no el evaluador que la llenó, por lo tanto no es el quien realmente valora el desempeño del individuo, simplemente realiza el registro. Una vez que se califican las listas se puede regresar la evaluación final al evaluador para que la comente con el empleado.

- Ventajas

Reduce algunos prejuicios presentes en el proceso, dado que el evaluador y la persona que califica son diferentes.

- Desventajas

Desde el punto de vista de los costos, este método puede resultar ineficaz si existe una serie de categorías de puestos de trabajo para los cuales se debe preparar una lista verificación individualizada.

- d) **Método de Escala Grafica o Escala de Calificación por Adjetivos.** Este método evalúa el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación

de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar, cada factor se define con un resumen sencillo y efectivo, existen tres alternativas: Escalas Gráficas Continuas, Escalas Gráficas Semicontinuas, Escalas Gráficas Discontinuas.

- Ventajas

Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y aplicación sencilla.

Posibilita una visión integrada y resumida de factores de evaluación es decir de las características de desempeño mas destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

Exige poco trabajo al evaluador en registro de datos.

- Desventajas

No permite mucha flexibilidad al evaluador, en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no este a las características del evaluado.

Esta sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores quienes tienden a generalizar su apreciación a cerca de los subordinados para todos los factores de evaluación.

Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de la evaluación.

Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.

Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.<sup>35</sup>

e) **Método de Elección Obligatoria o Forzada.** Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de

---

<sup>35</sup>CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., Pág. 205

alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos las que mas se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

- Ventajas

Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales.

Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

- Desventajas

Su elaboración e implementación es compleja, pues exigen una planeación cuidadosa y morosa.

Es un método comparativo y discriminatorio, presenta resultados globales, distingue los empleados buenos, medios e insuficientes sin dar mayor información deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

- f) **Método de Investigación de Campo.** Es desarrollado en base a entrevistas de un especialista de evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de los subordinados, buscando las causas, orígenes de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones, es un método amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización esta evaluación se lleva a cabo el siguiente itinerario: evaluación Inicial, Análisis Complementario, Planeación y Seguimiento.

- Ventajas

Proporciona una relación provechosa con el especialista de evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.

Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado localizando las causas de ciertos comportamientos o problemas.

Permite planear la acción capaz de retirar obstáculos y mejorar el desempeño.

Acentúa la responsabilidad de línea y la función de Staff.

Es el método más completo de evaluación.

- Desventajas

Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista de evaluación.

Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado, llevado a cabo con el supervisor.<sup>36</sup>

**g) Método de Escalas de Calificación de Base Conductual.** Estas escalas combinan los elementos principales de los enfoques de los incidentes críticos y de las escalas de evaluación por adjetivos. El evaluador califica al empleado basándose en reactivos de una serie continua, donde los puntos son ejemplos de conductas reales de un puesto de trabajo determinado y no descripciones y rasgos generales.

- Ventajas

Especifica conductas laborales definidas, observables y medibles, tiende a reducir los errores en la calificación.

---

<sup>36</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit, Pág. 375

### Desventajas

Se invierte mucho tiempo en la aplicación de este método.<sup>37</sup>

**Estándares Relativos.** En esta categoría los individuos se comparan entre sí, los métodos más comunes son:

**h) Método de Clasificación en Grupos Ordenados.** Este método requiere que el evaluador ubique a los empleados en una clasificación particular, como por ejemplo el 20% superior .cuando se utiliza para evaluar a los trabajadores por ejemplo si un evaluador tiene 20 empleados, solamente 4 pueden ocupar la posición del 20% superior y por su puesto se deben relegar otros 4 al último 20%.

- Ventaja

Evita que los evaluadores inflen sus evaluaciones para que todos parezcan buenos o se manipulen las evaluaciones para que todos obtengan una calificación por debajo del promedio.

- Desventaja

Cuando se compara un número pequeño de empleados, conforme aumente el tamaño de la muestra aumenta la validez de las calificaciones relativas como medida precisa.

**i) Método de Clasificación Individual.** Este método requiere que la evaluación simplemente ordene a los empleados en una lista desde el más alto hasta el más bajo, en este proceso solamente un empleado puede considerarse el mejor.

En término de ventajas y desventajas, presenta los mismos aspectos positivos y negativos que la clasificación en grupos ordenados.

**j) Método de Comparación por Parejas.** Se calcula tomando el total de las comparaciones  $N(N - 1) / 2$ . Se obtiene una calificación para cada

---

<sup>37</sup> DE CENZO David A. – ROBBINS Stephen P. Op. Cit, Pág. 299

empleado simplemente contando el número de pares entre los cuales el individuo es el preferido, se clasifica a cada persona en relación con todos los demás sobre un patrón de uno a uno.

Este método asegura que cada uno de los empleados se compare con los demás, pero se puede volver difícil de manejar cuando se compara a un número muy grande de empleados.

#### **7.4.2. Métodos de la Evaluación del Desempeño Basados en el Futuro**

Los métodos a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

##### **Objetivos**

El tercer enfoque para evaluar hace uso de los objetivos, se valora a los empleados en función de qué también alcanzaron un conjunto específico de objetivos considerados críticos para un desempeño exitoso para el trabajo.<sup>38</sup>

**a) Administración por Objetivos.** Se trata de un proceso que convierte los objetivos organizacionales en objetivos individuales. Esta formado por 4 pasos:

- 1) Establecimiento de Objetivos, donde los objetivos generales de la organización se usan como guías a partir de las cuales se establecen los objetivos departamentales e individuales. En el nivel individual, el supervisor y el empleado identifican juntos aquellas metas que son fundamentales para cumplir los requerimientos del trabajo tal y como ese determinaron en el análisis del puesto, se ponen de acuerdo en estas metas, después se convierten en estándares a partir de los cuales se evaluarán los resultados de los empleados.

---

<sup>38</sup> DE CENZO David A. – ROBBINS Stephen P. Op. Cit, Pág. 300

- 2) Planeación de la Acción. Se determinan los medios para alcanzar los fines establecidos, es decir se desarrollan planes realistas para alcanzar los objetivos.
- 3) El Autocontrol. Es la vigilancia y valoración sistemática del desempeño, idealmente, haciendo que cada uno de sus empleados revise su propio trabajo. La Filosofía de la APO se construye a partir del supuesto de que los empleados pueden ser responsables, que pueden ejercer la auto dirección y de que no necesitan controles externos ni amenazas de castigos para motivarlos a trabajar y lograr sus objetivos.
- 4) Revisiones periódicas, la acción correctiva se inicia cuando la conducta se desvía de los estándares establecidos en la fase del establecimiento de metas, se realiza de una manera constructiva y no punitiva, la revisiones no se realizan para degradar a los empleados sino para ayudarles.

#### Ñ Ventajas

El énfasis puesto en los resultados.

Ayuda en las funciones de planeación y control, proporciona motivación a la vez es un enfoque para la evaluación de los individuos se espera que los empleados tengan un compromiso más fuerte con los objetivos cuando participen en su desarrollo y no cuando su jefe los establece de manera unilateral.

#### Ñ Desventajas

Tiene muy pocas probabilidades de tener resultados eficaces en un ambiente en que los empleados le tengan muy poca confianza a la gerencia.

El tiempo necesario para implementar y mantener el proceso de la APO también puede provocar problemas ya que se deben realizar muchas actividades y para ello se necesita mucho tiempo.

Es difícil medir si las actividades de la APO se realizan adecuadamente.

- b) Evaluación Participativa por Objetivos EPPO.** En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión preactiva, en que resurge la vieja APO, con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad autocracia y continuo estado de atención y aflicción que caracterizan su implantación en la mayoría de las organizaciones.

En la actualidad la EPPO es democrática y participativa, envolvente y motivadora, dentro de esta nueva EPPO emergente la evaluación del desempeño atraviesa por 6 etapas:

- 1) Formulación de objetivos consensuales.
- 2) Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
- 3) Negociación con el gerente sobre la asignación de recursos y medios necesarios para conseguir los objetivos.
- 4) Desempeño.
- 5) Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- 6) Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continúa.

En la moderna concepción la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, si no por la focalización en el futuro, esta mas orientada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño pasado, y no se queda ahí, si no que procura orientar el desempeño hacia fines y objetivos previamente negociados y

fijados, trata de dotarlo de todos los recursos necesarios par su adecuada consecución, busca hacerle seguimiento con mediciones adecuadas y comparativas, en especial, busca darle coherencia a través de retroalimentación constante y continua. Todo esto busca garantizar el desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

- Ventajas

Trata de verificar los objetivos que se alcanzaron y como se pueden mejorar el desempeño para elevar cada ves mas las metas y los resultados.

El resultado alcanzado y la participación que tuvo el individuo o el grupo para conseguirlo, esto da, libertad a las personas para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.<sup>39</sup>

### **7.4.3. Nuevos Enfoques en la Evaluación del Desempeño Humano**

Las tendencias en la evaluación del desempeño son las siguientes:

1. Los indicadores deben ser sistémicos y mirar la empresa como un todo homogéneo e integrado que de privilegio a los aspectos importantes. Los indicadores se derivan de la planeación estratégica que define qué, cómo y cuándo medir de esta manera se facilita la localización de metas y objetivos de los departamentos y los niveles jerárquicos involucrados. Los indicadores deben estar ligados a procesos empresariales y enfocados hacia el cliente externo e interno; deben ser escogidos como criterios específicos de evaluación, sea para premiación, remuneración, participación en resultados, promoción, etc., muy raras veces un solo indicador puede ser flexible y universal para servir a tantos criterios diferentes; de ahí la necesidad de escoger varios indicadores.

---

<sup>39</sup>CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit, Pág. 213

2. los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación. Existen cuatro tipos de indicadores.
  - a). Indicadores Financieros, como flujo de caja rentabilidad, retorno sobre la inversión, relación costo beneficio, etc.
  - b). Indicadores ligados al cliente: Satisfacción al cliente, tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio y calidad, etc.
  - c). Indicadores internos: tiempos de procesos, índices de Seguridad, índices de reprocesamiento, ciclo de proceso, etc.
  - d). Indicadores de innovación: desarrollo de nuevos procesos, de nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación de desarrollo, etc.
3. Se deben basar en índices objetivos de referencia que puedan destacar el proceso, como:
  - a). Indicadores de Desempeño global (de toda la empresa)
  - b). Desempeño grupal (del equipo).
  - c). Desempeño individual ( de la persona)
4. La evaluación del desempeño debe tener en cuenta el contexto general, el ambiente circundante también se debe tener presente en la evaluación de los índices internos para compararla con los indicadores externos amplios y genéricos, como:
  - a). Índice económico relacionado de la coyuntura económica de la región, del país y del mundo.
  - b). Aspectos importantes de empresas del mismo ramo del negocio o que presenta semejanza con el negocio de la empresa.

5. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de Recursos Humanos, constituyendo una clave integradora en los diferentes procesos de R.H.: provisión, aplicación, recompensas, desarrollo, retención y monitoreo de las personas en la organización, es un proceso que sirve de vínculo para integrar los demás procesos de la A.R.H.
6. Se basa en procesos no estructurados, liberados de los antiguos rituales burocráticos. La evaluación no estructurada y flexible la realizan los gerentes mediante el contacto directo y cotidiano con los subordinados, la evaluación no es el resultado del juzgamiento definitivo del comportamiento del empleado, realizado por el superior, si no del empleado y del gerente por que ambos intercambian ideas e información, de ahí resulta un compromiso conjunto. Los métodos basados en el pasado, anteriormente nombrados como ser: el método de escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, etc. Están reformulándose para configurar otros nuevos que respondan a las nuevas exigencias.
7. La evaluación del desempeño como forma de retroalimentación a las personas, es decir, de retroinformación para proporcionar información, autoevaluación, y en consecuencia autocontrol. Tanto la información caracterizada por la automatización de las oficinas, de procesos de producción, en especial para las tareas sencillas y repetitivas, están dejando atrás a la especialización profesional y se orienta de manera gradual hacia la generalidad y multifuncionalidad. Los cargos deben ser individualizados y aislados socialmente, y se transforman en cargos interdependientes, con fuerte vinculación grupal en que se privilegian las relaciones interpersonales y el espíritu en equipo. En este contexto la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio pues implica nuevos aspectos:

- a). Competencia personal: La capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos y diversos conocimientos y habilidades
- b). Competencia tecnológica: capacidad de asimilación del conocimiento de diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad.
- c). Competencia metodológica: capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversa naturaleza. Algo así como espíritu emprendedor y solucionador espontáneo de problemas.
- d). Competencia social: capacidad de establecer relaciones con personas y grupos, así como trabajar en equipo.

Las personas deben reunir cierta dosis de cada una de esas nuevas competencias y, en consecuencia, recibir retroalimentación para pronosticar por si mismas la presencia de estas en su desempeño cotidiano.

- 8. La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, puesto que las metas y objetivos alcanzados son más importantes que el comportamiento en si. los medios están cediendo lugar a los fines alcanzados o los que se pretenden alcanzar; así, los medios deben ser escogidos con libertad por las personas, según sus preferencias o habilidades personales y los fines pasan a ser el parámetro de evaluación para recompensar el trabajo excelente, lo que interesa es el desempeño eficaz y no solo el eficiente.
- 9. Evaluación del desempeño esta relacionada con la relación de expectativa o relación del individuo esta noción es una teoría situacional de la motivación, en que la productividad se ve como resultado intermedio en una cadena que conduce a resultados deseados. Se trata de elevar el nivel de valencia positiva de la

productividad, de la calidad del trabajo; en otras palabras, elevar el grado instrumental de la excelencia en el comportamiento del trabajo, lo cual significa grabar en la mente de las personas que la excelencia en el desempeño trae beneficios a la empresa y sobre todo a las personas involucradas. En consecuencia, es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño, incentivos a corto plazo, como remuneración flexible o sistemas de incentivo, este sistema de flexibilización no representa costos adicionales para la empresa, si no un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y la consecución de objetivos realizados.

### **7.5. La Entrevista de Evaluación del Desempeño**

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y puede dar al traste con el. Su objetivo fundamental es darle al empleado informaciones significativas sobre su desempeño. Se debe considerar como la revisión usual de la gestión de recursos humanos, es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que deberá pasar entre el empleado y la empresa.<sup>40</sup>

Los propósitos de la entrevista de la evaluación del desempeño son los siguientes:<sup>41</sup>

- a). Llegar a un acuerdo con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparando con los patrones, Normas o conductas esperadas.
  
- b). Definir medidas de mejoramiento.

---

<sup>40</sup> Morales, Juan Antonio. “SALARIOS Y ESTRATEGIAS SISTEMA SALARIAL”, ED. Mc GRAW HILL .Pág.307

<sup>41</sup> IBIDEM

**c).** Estimular relaciones motivadoras más fuertes.

**d).** Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores.

Ella debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe de antemano sepa lo que dirá al subordinado y como va a decirlo. El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

- 1.** Todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona individualizada diferente de las demás.
- 2.** El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado, y sobre todo, de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe.

**CAPÍTULO VIII**  
**GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

## CAPÍTULO VIII

### GESTIÓN POR COMPETENCIAS

#### 8.1. Introducción

La organización de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la organización y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la organización.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la organización; es entonces cuando la organización comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con

el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

## **8.2. El Capital Humano y las Competencias**

### **Conceptos Básicos**

**Capital:** cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

**Humano:** relativo al hombre o propio de él.

**Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos

**Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

## **8.3. Capital Humano**

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la

educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

### **8.3.1. Importancia del Desarrollo del Capital Humano en la Organización**

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una organización de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencia.

### **8.4. Origen y Antecedentes de la Gestión por Competencias**

Una de las constantes en la investigación psicológica del siglo XX, han sido los estudios que permitieran la mejora del rendimiento personal dentro de la organización.

A principio de los años 60, el profesor de psicología de la universidad de Harvard, David C. McClelland, propuso una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: << Performance / Quality >>, valorando el primer término como la necesidad de logro (Resultados cuantitativos) y el segundo como calidad en el trabajo (Resultados cualitativos).

Este enfoque fue el que indujo a plantearse las posibles vinculaciones entre este tipo de necesidades propias de las personas y el éxito empresarial.

De forma paralela se sucedían uno detrás de otros los estudios de investigaciones académicas sobre el éxito profesional en el mundo laboral y siempre existía un problema de forma, de fondo o de contenido que evitaba responder de una forma satisfactoria a la pregunta de:

### **¿Qué formación debe poseer la persona adecuada para desarrollar con éxito este puesto?**

En 1973, McClelland demostró que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con facilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y, en consecuencia al éxito profesional.

Así pues se iniciaron investigaciones centradas en el contenido de los puestos de trabajo y los resultados esperados, así como en las características personales de aquellos que estaban desempeñando de una forma excelente la función analizada.

R.E.Boyatzis realizó un análisis profundo de las competencias que afectaban a los líderes empresariales, basándose en una adaptación del análisis de incidentes críticos. Así determinó que existían una serie de características personales que deberían poseer de forma general los líderes, pero existían otras que solo poseían aquellos que desarrollaban de forma excelente sus responsabilidades.

En 1989, los investigadores de McBer estudiaron los perfiles de competencias de más de 200 puestos de trabajo y elaboraron un diccionario genérico, de gran ayuda en la gestión por competencias de 24 países.

A partir de 1992 se comenzaron a utilizar las competencias como criterio retributivo y se hace énfasis en el desempeño.

El trabajo de Hamel y Prahalad (<<Compitiendo por el Futuro>>) dota a la gestión por competencias de un valor claramente estratégico, de esta forma la gestión por competencias sale del ámbito de los Recursos Humanos pasa a ser un mecanismo clave de la transformación de las organizaciones. "Las competencias entran en la agenda del primer ejecutivo de la compañía".

#### **8.4.1. Concepto de Gestión por Competencias.**

“La gestión por competencias es una Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio”. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.<sup>42</sup>

Aplicar las competencias en la Gestión del Talento Humano (GTH) se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la Organización, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

#### **8.4.2. Análisis y Conceptos de Competencias**

Desde el siglo XV el verbo "competir" significó "pelear con", generando sustantivos como competencias, competidor y el adjetivo competitivo.

Las competencias manifiestan la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser, son unidades del conocimiento; son elementos que posee el individuo y son imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad.

Existen múltiples y variadas definiciones en cuanto a las competencias. En el caso de los países hispanos se da una dificultad adicional debido a la confusión terminológica, de que el vocablo competencia se asocia, habitualmente, con su significado <<competitivo / comercial>>, o más reciente el término se liga a los ámbitos de actuación de determinadas instituciones, grupos profesionales o niveles de administración. En general las variadas definiciones del concepto de competencia se identifican con diferentes tendencias a las que se afilian de una forma u otra sus autores, siendo las que más se destacan en el plano internacional la Conductista, Funcionalista y la Constructivista, de las cuales exponemos a continuación una síntesis de sus principales características .

---

<sup>42</sup> MERTENS, Leonard. "COMPETENCIA LABORAL, SISTEMAS, SURGIMIENTOS y MODELOS" Cinterfor. 1997

Conductista	Funcionalista	Constructivista
Su sello distintivo radica en que sus resultados se constatan en las cosas que hacen los mejores, los relevantes, por comportamientos observables, registrables evidentes y nunca por requisitos. Donde se denominan competencias a las cualidades de los competentes, por haber alcanzado un perfil de excelencia.	La relación de la función constituye el principio de la selección fructífera de los datos relevantes. Analiza las diferentes relaciones que existen en la organización entre resultados capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.	Valora las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y de superación. Construye la competencia no solo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

Teniendo en cuenta las tendencias antes expuestas, se hace necesario, exponer las siguientes ideas, como una propuesta para el debate sobre la interpretación de las competencias, basado en el materialismo dialéctico y en el enfoque histórico cultural por lo que es importante tener en cuenta:

El paradigma histórico cultural tiene una esencia humanista, se basa en la concepción ontológica de la filosofía marxista y es coherente con el legado Martiano y el pensamiento pedagógico cubano.

Que el enfoque histórico cultural de la psicología pedagógica, explica la educabilidad del hombre, conformando, así una teoría del desarrollo psíquico, dialécticamente integrada al proceso educativo, lo que demuestra las posibilidades que tienen los educadores para influir en los sujetos implicados en un proceso de formación y desarrollo y vincular la acción educativa en todos los espacios en que vive.

La categoría principal de esta teoría psicológica es la apropiación del hombre de la herencia cultural, elaboradas por las generaciones precedentes, asumida como las formas y recursos a través de los cuales el sujeto, de forma activa y en íntima relación

de su entorno familiar o profesional, hace suyo los conocimientos, las técnicas, las actitudes, las tecnologías, la práctica, los valores, los ideales de la sociedad en que vive y los mecanismos mediante los cuales se autodesarrolla.

En la misma, el sujeto se apropia de la herencia cultural, la construye, la desarrolla, la enriquece y la transforma, se manifiesta una unidad entre educación e instrucción, lo cual presupone que el proceso de apropiación se vincula tanto al plano cognitivo como al afectivo.

Por lo tanto, su aplicación al mejoramiento Profesional (formación y desarrollo), basada en el enfoque de competencias, necesariamente tiene que verse en un enfoque integro de los recursos humanos y sus capacidades (naturales y adquiridas), donde las exigencias sociales, las de su organización para ser competitivos y el factor psicológico individual; deben de dinamizar cualquier proceso de mejoramiento de sus competencias.

A lo anterior puede favorecer, la identificación, caracterización y jerarquización del estado real de las competencias del sujeto, entonces, estaremos en condiciones de valorar sus potencialidades para enfrentar la búsqueda de un proceso de desarrollo de las mismas.

Este enfoque permite valorar los procesos de formación y desarrollo de las competencias laborales desde una perspectiva donde el interés individual y social convergen y se integran para satisfacer tanto las necesidades y expectativas de las organizaciones donde desarrollan sus actividades laborales como la de los individuos, de acuerdo a sus respectivos objetivos.

A tal efecto se asume como competencia laboral :

El Sistema de conocimientos, de prácticas y valoraciones, que posibilitan la capacidad de los seres humanos para utilizarlos como teoría, instrumentos, técnicas y tecnologías en un proceso de sistematización del mejoramiento de sus actividades concretas, con un desempeño acorde con las cambiantes exigencias sociales.

Las competencias laborales, así entendidas son características de las personas, están en las personas y se desarrollan con las personas de acuerdo a las necesidades de su contexto económico, social y cultural y sus aspiraciones y motivaciones individuales; por lo tanto no basta con saber, o saber hacer, es necesario poseer actitudes y valores que predispongan al ser humano a utilizar el saber y el saber hacer y evidenciarlos en el desempeño de su actividad laboral.

Los autores consideran importante señalar que las competencias, como se aprecia en estos conceptos no se limitan al conocimiento técnico, sino que incluyen habilidades, personalidad, rasgos del carácter, comunicación, etc. Por otra parte se establece una relación explícita entre las competencias y el resultado exitoso de una labor.

A apreciación de Merterns, 1998 el concepto de competencia "intenta cerrar el tradicional abismo entre la calificación entendida como un acervo de conocimientos y habilidades y el desempeño concreto requerido en la empresa. Es una propuesta para aumentar la posibilidad de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior en la organización."

A criterio de los autores las competencias son:

“Un conjunto de características personales, conocimientos (técnicos y sociales), valores, motivos, actitudes (querer hacer), aptitudes (saber y poder hacer) que le permiten a una persona o grupo de personas desarrollar de manera consistente y en diversas situaciones una actuación exitosa<sup>43</sup>”

“Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo. Es posible que esto sea lo que llama tanto la atención de quienes buscan concretar el uso y la administración de los activos centrado en los individuos<sup>44</sup>.”

---

<sup>43</sup> DEL PINO MARTINEZ, Agustín. “**EMPLEABILIDAD Y COMPETENCIAS**” .ED. Gestión 2000.Barcelona.1997

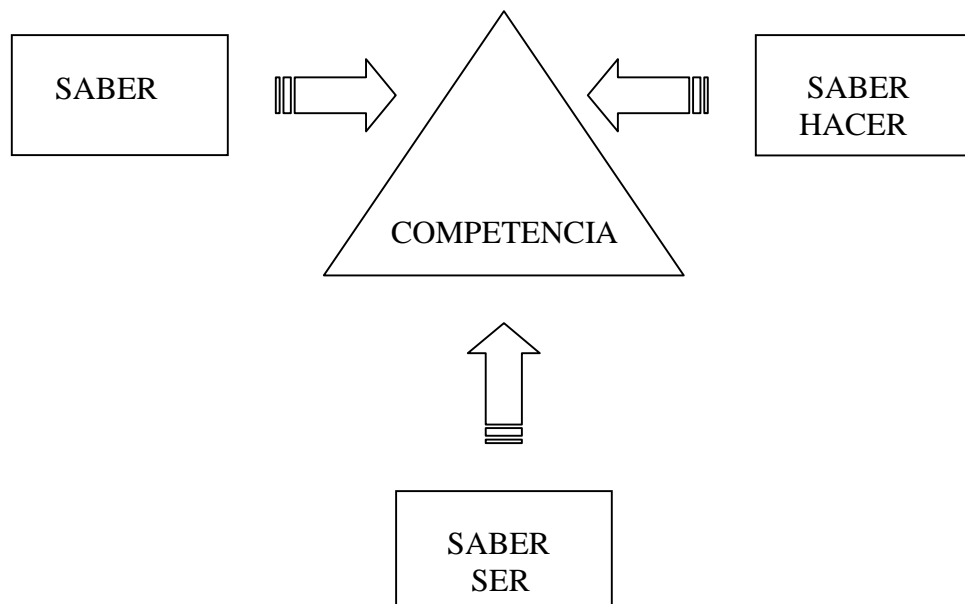
<sup>44</sup>JIMENEZ, Alfonso. “**LAGESTIÓN POR COMPETENCIAS: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma**”. ED. Gestión 2000. Barcelona. 1997.

### 8.4.3. Definición de Competencias por Categorías

A través del tiempo se han dado a conocer diferentes definiciones. Sin embargo, se puede resumirlas a continuación:

**Competencia:** Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

**Podría interpretarse también en el siguiente gráfico:**



Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las “conductas de individuos de éxito”, se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes podemos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

Cabe señalar que la Gestión por Competencias no es sólo responsabilidad de la función de Recursos Humanos, sino que compromete tanto a la alta dirección como al personal de línea.

### **Condiciones Óptimas para la Determinación de las Competencias Definidas en el perfil**

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

#### **a) Saber**

Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". Entre otras disciplinas psicológicas, la Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; bajo denominaciones como "aprender a aprender" o "aprender a pensar", se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la adquisición de nuevos conocimientos, su integración en los que ya se poseen, su utilización orientada a la práctica y la posibilidad de que los funcionarios se conviertan en gestores de su propio aprendizaje.

#### **b) Saber Hacer**

Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas por ejemplo, operar a un paciente o realizar un balance contable), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público y las habilidades cognitivas (para

procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones, etc.

### **c) Saber Estar**

Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

### **d) Querer Hacer**

Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

La Psicología de la Motivación proporciona pautas de análisis para comprender la motivación humana, las variables implicadas y las posibles estrategias para abordarla.

### **e) Poder Hacer**

Conjunto de factores relacionados con:

- Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, dos temas de gran tradición en Psicología, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.
- Desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para

mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. La Psicología Social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos. De igual modo, cabe destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

#### **8.4.4. Importancia del Desarrollo de la Gestión por Competencias**

La Gestión por Competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano, hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa ,menos mental por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la organización.

Un tema crítico al que atiende directamente es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

#### **8.4.5. Ventajas de la Gestión por Competencias**

La Gestión de Recursos Humanos basadas en competencias, permite:

- a). Contratar personas con un alto potencial de éxito
- b). Asegurar que estas personas reciban el entrenamiento necesario para desarrollar su potencial.
- c). Proveer de un sistema de evaluación que dará la retroalimentación necesaria para alcanzar un desarrollo excelente.
- d). Permitir enfocarse en los conocimientos, habilidades y características que los empleados necesitan para alcanzar los objetivos de la organización.

Cuando se les pregunta a los especialistas en recursos humanos, ¿Qué es lo que marcha mal en el tradicional sistema de Gestión de Recursos Humanos?, una respuesta frecuente es la escasez de un entendimiento para medir y evaluar el desempeño.

#### **8.4.6. Clasificación de las Competencias**

Existen varias formas de clasificar las competencias.

**Competencias primarias básicas**, basadas en aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, estabilidad emocional, etc.) y actitudes.

**Competencias secundarias**, basadas en dimensiones complejas en las que intervienen varias competencias primarias, (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.).

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones son un conjunto de competencias secundarias, junto con descripciones más o menos detalladas de pautas

de comportamiento que ejemplifican el desarrollo de una competencia. [Sánchez de Dios y Valdeperes, 1998].

Según McClelland todas las competencias se pueden medir.

**Las competencias de conocimientos y habilidades**, son más fáciles de medir porque son más visibles, mientras que las actitudes, rasgos, valores y motivos, que son la clave del comportamiento, exigen un mayor rigor en su medida, ya son más difíciles de descubrir. Si bien las competencias de conocimientos y habilidades pueden ser muy diferentes de unas empresas a otras y de unos puestos a otros.

Otros autores clasifican las competencias en competencias blandas y competencias duras.

**Competencias blandas:** aquellas que son más fáciles de adquirir mediante el entrenamiento. Aquí se ubican las habilidades y los conocimientos. Ejemplo: uso de software, conocimiento de reglamentos, etc.

**Competencias duras:** aquellas que son más difíciles de modificar mediante acciones de entrenamiento. Por ejemplo: una persona adulta con un claro comportamiento dependiente que pretenda transformarse en alguien totalmente independiente.

Un término sobre el cual no se ha llegado a un acuerdo internacionalmente es el "core competencies".

Las "core competencies" o "competencias críticas o nucleares" son todas aquellas relevantes y necesarias para todos los miembros de la organización sin importar el nivel o role que desempeñen en la misma. Es importante resaltar que este término se refiere más bien a comportamientos demostrados por todos los miembros de la organización que a fortalezas únicas del negocio como ha sido entendido muchas veces por las organizaciones. (Lucía y Lepsinger, 1999).

Según estos autores la diferencia fundamental entre las competencias laborales y el "core competency" de una empresa es, que si bien ambos conceptos aluden a la competitividad, las "core competency" refieren a las capacidades de la empresa para producir unos productos servicios que la diferencian del resto de las empresas en un

mercado determinado, mientras que las "competencias laborales" aluden a las capacidades de las personas para alcanzar unos resultados que la diferencian de los resultados obtenidos por el resto de los empleados en una empresa determinada.

Las competencias claves de la empresa están constituidas ante todo, por la integración y la coordinación de competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan la integración y la coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales... Las competencias claves de la empresa están representadas por la lista de recursos y las capacidades de la empresa susceptibles a ser traducidas en resultados comerciales. Estas son la coordinación de estratégica de varios elementos las competencias individuales, los factores empresariales hard, que son los equipamientos y los elementos no tangibles o soft de la empresa, que son la cultura y la estructura de la organización.(Levy - Levoyer, 1997).

Una forma de clasificar las competencias donde se recogen estos dos criterios expresados anteriormente la muestra Domingo Delgado, dividiendo las competencias en cuatro tipos distintos.

**Competencias organizacionales:** que le dan a la organización un rasgo diferencial en el mercado (coincidiendo este con el concepto de "core competency").

**Competencias corporativas:** que son las que debe poseer todo personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes. (Correspondiéndose esta clasificación con el concepto de "core competencies" dado por Lucia y Lepsinger).

**Competencias de rol:** son las que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes. (Por ejemplo: líderes, coordinadores o personal de apoyo).

**Competencias de posición:** corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos. (Por ejemplo: líderes de proyectos de ingeniería, etc.).

Independientemente de estas diferencias conceptuales el autor en este trabajo sigue el concepto que se refiere a las competencias core o claves como las competencias que son relevantes y necesarias para todos los miembros de la organización sin importar el nivel o rol que desempeñen en la misma.

### **8.5. Competencias en la Formación de la Gestión del Talento Humano.**

Las convergencias o aspectos comunes que se observan en las dos perspectivas, la de la formación y la de la gestión de los talentos humanos se desarrollan en los siguientes conceptos:

#### **8.5.1. Concepto de Competencia Laboral.**

En el concepto de competencia laboral no existen prácticamente diferencias en la forma como se construye y conceptualiza la competencia laboral. En ambos casos se acepta la movilización de una serie de recursos de tipo físico, conductual, cognoscitivo, afectivo, en un contexto laboral y produciendo resultados esperados y pretendidos con anterioridad.

Se toma como base la capacidad de lograr resultados movilizand o una serie de conocimientos, habilidades y destrezas además de los comportamientos y conductas subyacentes en las condiciones de trabajo que permiten lograr tales resultados.

Las Instituciones de Formación y las Empresas; entienden las profundas consecuencias de los procesos actuales de configuración económica y social en la conformación de las estructuras del trabajo, sus flujos e interacciones. Se reconoce abiertamente un alto valor al factor humano como poseedor del conocimiento y capaz de aplicarlo a favor de los objetivos de la organización.

Tanto en las empresas como en los esfuerzos realizados por los agentes de la formación pública y privada se han hecho esfuerzos por desarrollar herramientas codificadoras de las competencias, que permitan disponer de un lenguaje común. Ya sean las normas en los sistemas nacionales o los marcos de competencias a nivel de empresa se crea un conjunto de mensajes que pretenden transmitir a los usuarios los contenidos de competencias que se espera puedan exhibir y desarrollar.

Un ciclo de identificación, formación, evaluación, desarrollo; que puede apoyar la innovación organizacional, donde prácticamente todas las aplicaciones del enfoque de competencia laboral se plantea la necesidad de identificar un grupo de competencias de referencia. Ese proceso se lleva a cabo de diferentes formas, pero siempre provee un marco de competencias que, seguidamente, se utiliza como base de las acciones de formación o de GTH según sea el caso. Lo que parece no tan convergente en esta línea es la posición de los actores; de un lado la formación intentando identificar competencias y desarrollar acciones para la mayoría de trabajadores posibles y con arreglos de nivel sectorial o nacional en la identificación de competencias. De otro, las empresas, muchas veces en forma aislada, aunque global, buscando definir su marco y conseguir en el mercado las competencias requeridas.

### **8.5.2. Competencia como Promotor de la Productividad y Competitividad**

En los planes de modernización y reestructuración de las actividades nacionales de formación, cuando muchas instituciones han incorporado el enfoque de competencia en su vida educativa, el elemento común como precursor de ese cambio y de esa solución, es la necesidad de mejorar las condiciones de productividad y competitividad de las economías nacionales o sectoriales o, como es el caso de la GTH, la necesidad de poner al servicio de la empresa todo el bagaje de competencias de sus trabajadores.

Este planteo se ve nítidamente en autores que han tocado en su trabajo las dos puntas, tanto la de la formación como la de la empresa. Por ejemplo: "... la gestión de recursos humanos como una variable que opera a favor de la productividad junto con otras como: Tecnología, Organización de los Procesos, Organización del Trabajo y Relaciones Laborales. Para el autor, los conceptos: Aprendizaje, Conocimientos, Competencias, Innovaciones y Productividad; están atados hacia la construcción de la competitividad"<sup>45</sup>.

Le Boterf (2001) desarrolla la idea de alcanzar las competencias requeridas por la organización mediante la planificación y ejecución de acciones de formación continua.

### **8.5.3. Competencia como Elemento Aglutinante de las Reformas Educativas y Organizacionales**

Las empresas globalizadas también acudieron al referente de las competencias en su gestión mundial. Muchas definieron un pequeño grupo de competencias que identifican su identidad a nivel de lo que su gente posee, o debe poseer. Los marcos de competencias se diseñan para transmitir valores como la calidad, la importancia del cliente, la transparencia en las transacciones, la confiabilidad, la responsabilidad social, etc. Es así como, muchas instituciones de formación y muchas autoridades públicas a nivel de Ministerios del Trabajo y/o de Educación, han facilitado la conformación de proyectos orientados a la generación de sistemas nacionales o sectoriales de formación y certificación de las competencias de los trabajadores.

La necesidad de desarrollar competencias desde la educación para el trabajo y a lo largo de la vida. Si algo tienen de muy parecido los enfoques de competencia, es su claridad en cuanto a la permanencia, la carrera sin fin hacia un permanente concepto de superación y actualización. El desafío de la formación a lo largo de la vida de acuerdo con las características laborales de la sociedad del conocimiento, las competencias se generan y regeneran con una velocidad asombrosa.

Entonces las certificaciones de competencias tienen un vencimiento y debe mantenerse actualizado y en desarrollo permanente se convierte en una competencia citada en todos los marcos de gestión a nivel de empresas y en todos los esfuerzos nacionales en la línea de establecer sistemas de formación y capacitación laboral

---

<sup>45</sup> MERTENS, Leonard. "COMPETENCIA LABORAL, SISTEMAS, SURGIMIENTOS y MODELOS" Cinterfor. 1997.

## **8.6. Aspectos importantes para implantar la Gestión por Competencias**

La implantación de la gestión por competencias dentro de las Organizaciones obliga a estas a realizar un análisis previo de su cultura organizacional y de su estrategia empresarial, que le permita definir las competencias críticas o centrales para alcanzar sus objetivos mediante los recursos humanos de la organización.

La competencia significa lo que la persona debe ser capaz de hacer, pero en el mundo real del trabajo existe el hecho de que un individuo puede ser competente, pero no quiere decir que todos los días puede aplicar o demostrar su competencia; es decir, existen condiciones de aplicación que se relacionan con la gestión de los recursos humanos, donde tienen que ver los sistemas de estímulo y remuneración, pero también puede ser que la organización no cuente con la tecnología adecuada o que sus estados financieros sean negativos; en otras palabras, la empresa puede no contar con los elementos para que las competencias de los trabajadores pueda surgir y ser aplicadas, lo que implica que no se logre un desempeño efectivo en el trabajo.

Los factores que bien pueden asumir las garantías de los riesgos de afrontar este cambio de la Gestión por Competencias son:

### **Analizar la estrategia y cultura organizacional**

Cuando estos autores hablan de estrategia se refieren a los objetivos claves de la organización, el camino que ha decidido seguir la organización, y con cultura de una organización hacen referencia a los valores, tipos de comportamiento laboral, lo que se acepta como bien hecho en la organización.

"La cultura organizacional determina un tipo de inercia empresarial que puede convertirse en un obstáculo para la implantación de la política basada en el concepto de competencia".

En consecuencia con el planteamiento anterior, estos autores expresan que como primer paso a realizar no es cambiar, sino, observar cuales son las características principales de la cultura empresarial: canales de comunicación, poder informal, etc. y como segundo paso, la labor de comunicación de nuevas necesidades e

inquietudes a los integrantes de la organización, utilizando como transmisores de esas ideas a los poderes informales de la organización, para que sean ellos los que determinan algún tipo de cambio que facilite el proceso de transformación cultural en la organización.

### **La Comunicación**

La comunicación tanto a nivel externo como interno, es uno de los reflejos del estilo de funcionamiento de la organización.

Durante mucho tiempo la información ha sido sinónimo de poder dentro de las organizaciones y fuera de ellas, una comunicación organizacional clara tanto a nivel formal como informal es un paso vital para poder instaurar una política de recursos humanos basada en la gestión por competencias.

### **Identificar los estilos de liderazgo**

En este factor los autores se centran en concretar cual es el estilo de liderazgo que impera dentro de la organización, analizando todos los niveles de mando, ya que la gestión por competencias otorga a los directivos y mandos intermedios un papel muy activo, eclipsando antiguas funciones administrativas y de supervisión laboral; exigiendo la transformación hacia un directivo líder, capaz de escuchar los problemas y sugerencias, capaz de conducir un equipo de trabajo correctamente.

### **Herramientas de gestión**

Refiriéndose a este factor se plantea: "La aplicación de una gestión de personal basada en las competencias exige un trabajo previo de comprensión de la organización, que debe conducirnos hacia el conocimiento exacto de las condiciones laborales y personales que conforman los diferentes puestos de la organización".

También se hace referencia a la necesidad de hacer un análisis reflexivo de las diferentes herramientas de gestión que el área de recursos humanos de la organización suele llevar a cabo.

Como todo en nuestro mundo actual, matizado por los constantes cambios, el riesgo, la incertidumbre, La Gestión por competencias no está libre de estos elementos. Varias organizaciones que han entrado a recorrer este camino han visto que sus esfuerzos no se han traducido en los resultados esperados, dado principalmente por los elementos que se muestran a continuación.

- a) **Falta de apoyo y compromiso sostenido de la alta dirección**, con lo que el director de recursos humanos tiene dificultades desde su posición para movilizar al resto de la organización.
- b) **Falta de análisis esfuerzo - beneficio** que ponga en evidencias los beneficios para la organización.
- c) **Falta de concreción y de integración con los procesos claves del negocio o con las estrategias corporativas**, al confundir medios (software, definición de competencias) con fines (performance).
- d) **Falta de adaptación de modelo de competencias y herramientas de soporte** a las peculiaridades de cada organización (customización).
- e) **Falta de una adecuada gestión del cambio** inherente a la puesta en marcha de estos nuevos procesos.
- f) **Falta de soporte informático y organizativo** acorde con la dimensión pretendida, ya que se genera considerable trabajo burocrático que hay que gestionar.
- g) **Falta de visión a largo plazo** y de una clara definición del proceso de implantación en todas sus etapas.
- h) **Confusión terminológica**: a un mismo componente se le denomina de distintas formas o, peor, a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta.
- i) **Disparidad de criterios**: derivada en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.

- j) **Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles:** no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas.

Todo lo abordado muestra de manera clara la existencia de barreras en el proceso de implantación de Gestión por Competencias, por lo que la clave para el éxito es en primer lugar, asumir que existen barreras inherentes a cada organización, segundo detectarlas y tercero eliminarlas o reducirlas con el fin de aclararnos el camino hacia meta, que es en nuestro caso lograr la implementación de la gestión por competencias.

**CAPÍTULO IX**  
**MODELO PROPUESTO**

## **CAPÍTULO IX**

### **MODELO PROPUESTO**

#### **9.1. Introducción**

El Hospital Regional San Juan de Dios al ser una institución pública, debe adoptar una modalidad de gestión descentralizada, que implique el contacto directo y la participación del personal esto se lograra a través de la Evaluación del Desempeño, que permitirá observar el presente y corregir desviaciones futuras.

Al desarrollar el modelo de Gestión por Competencias, estas, posibilitaran lograr un desempeño exitoso en diferentes contextos del hospital, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

#### **9.2. Planificación Estratégica Empresarial**

La planificación en el Hospital Regional San Juan de Dios se debe realizar en base a los siguientes puntos:

##### **9.2.1. Objetivos de la Planificación**

Los objetivos de la planificación de Recursos Humanos del Hospital Regional San Juan de Dios son:

- a) Situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado; es decir la planificación de recursos humanos mediante la Evaluación del Desempeño será un proceso que permita ajustar la oferta de personal interno (empleados disponibles y externo que se van a contratar o se buscan) a las vacantes que espera tener la organización en un periodo dado.
- b) Desarrollar un modelo de Gestión por Competencias que permita a la organización cubrir necesidades futuras de estos recursos.

### 9.2.2. Políticas de la Planificación

Se propone como políticas a seguir:

#### **Visión del H.R.S.J.D.D.**

Para el presente trabajo se propone como Visión:

**“El Hospital Regional San Juan de Dios pretende ser una institución líder, en calidad en la prestación de servicios sanitarios en el departamento de Tarija y en el Sur del País, altamente complejo, con proyección a la comunidad que llegara a calificarnos como el mejor del país”.**

#### **Misión del H.R.S.J.D.D.**

Para el presente trabajo se propone como la Misión del Hospital Regional San Juan de Dios la siguiente:

**“Somos una institución de salud de Nivel III única en el Departamento de Tarija, brindamos atención médico-sanitaria integral de calidad ala comunidad, con solidaridad, entrega y alta tecnología, contamos con profesionales capacitados en las distintas áreas, comprometidos a satisfacer las necesidades de los pacientes, constituyéndonos además en centro de formación y capacitación continua del personal debido a la evolución tecnológicas en la medicina, nos capacitamos constantemente para ofrecer un mejor servicio a las exigencias de los clientes”.**

#### **Lograr un compromiso del personal con la Misión del Hospital**

Mediante del conocimiento y participación de la Misión el personal de sienta parte activa de la organización, siendo responsable de lograr que esta se lleve a cabo de manera consecuyente.

#### **Realizar una declaración expresa de los objetivos del Hospital**

- a) Solucionar problemas de salud de acuerdo a las diferentes necesidades complejas de los clientes.

- b) Desarrollar programas de prevención y promoción, logrando la participación de la comunidad.
- c) Fortalecer internamente mediante procesos administrativos tendientes a mejorar la calidad, eficiencia, eficacia.
- d) Contribuir al desarrollo del talento humano en el sector.

**Realizar un plan de acción ajustado a los recursos disponibles o asequibles, incluida la dotación de personal capacitado y formado**

Dentro de la planificación del Hospital Regional San Juan de Dios se debe incorporar un análisis de puestos. La información obtenida del análisis se usará para elaborar las descripciones de los puestos (lista de tareas del puesto) y las especificaciones del puesto, (lista de requisitos para el puesto).

El análisis de los puestos para el Hospital Regional San Juan de Dios es un procedimiento mediante el cual se determinara las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto en el hospital y el tipo de persona que se debe contar para el mismo.

a) **Información que debe proporcionar el Análisis de Puestos**

Denominación y localización del puesto: nombre del puesto y donde esta localizado.

Relación participativa: breve explicación del número de personas y el título del puesto supervisado.

Relación con otros puestos: declaración sobre la supervisión recibida.

Resumen del puesto: explicación abreviada del contenido del puesto.

b) **Información sobre Exigencias del Puesto**

El contenido de esta área varía mucho de un puesto a otro y de una organización a otra. Normalmente incluye información, sobre aspectos

como las maquinas, herramientas y materiales, la atención mental requerida, las exigencias físicas y las exigencias del trabajo.

c) **Descripción del Puesto**

El objetivo de la descripción de puestos de trabajo es definir de una manera clara y precisa la tarea que se va a realizar en determinado puesto dentro del hospital.

En la descripción de los puestos del hospital se detallará:

- Nombre de puesto.
- Obligaciones del puesto.
- Las responsabilidades del puesto.
- El reporte de la relación.
- Las condiciones laborales.
- Las responsabilidades de supervisión.

d) **Especificación del Puesto**

Las especificaciones del puesto se detallaran en una lista de los requisitos humanos para un puesto; es decir los estudios, habilidad, personalidad, etc. Requeridos como producto del análisis de puestos.

Después de haber realizado el análisis de puestos se pueden identificar con claridad las necesidades de recursos humanos (Talento Humano) que tiene el hospital, en base a los resultados obtenidos se deberán proponer los principios, políticas, procedimientos, practicas y programas de recursos humanos, con los cuales se podrán alcanzar los objetivos a corto y largo plazo del hospital.

### **9.3. Admisión de Personas**

Es el proceso utilizado para incluir nuevas personas en la institución. Pueden denominarse proceso de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.

#### **9.3.1. Reclutamiento**

En el Hospital Regional San Juan de Dios, el proceso de admisión de personas mediante el reclutamiento se deberá realizar teniendo en cuenta los siguientes puntos:

##### **9.3.1.1. Objetivos**

El objetivo de reclutamiento en el Hospital Regional San Juan de Dios será: identificar los candidatos idóneos capacitados para ocupar plazas vacantes en la organización, basado en los principios de merito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad de condiciones de selección, se realizarán mediante convocatorias internas y externas.

##### **9.3.1.2. Políticas**

Las políticas que se deberán seguir en el Hospital Regional San Juan de Dios son las siguientes:

- a) Otorgar a la organización los candidatos idóneos para ocupar el cargo en vacancia, a través de procesos y técnicas transparentes de reclutamiento.
- b) La provisión de los cargos se fundamentará en condiciones de capacidad, experiencia, moralidad, estado físico, requisitos exigidos y estipulados previstos en el Manual de Funciones o en la descripción del cargo.
- c) Reclutar al mejor talento humano, disponible dentro de la organización, cuyo potencial es reconocido a través de la experiencia y conocimiento en el desarrollo de las funciones desempeñadas en el Hospital.
- d) Si es necesario se cubrirá la vacancia con personal nuevo, se procederá a la admisión de personal a través de reclutamiento mediante convocatorias

públicas, señalando los requisitos mínimos, deberes, responsabilidades del cargo.

- e) Los postulantes deberán presentar, sus solicitudes de empleo especificando en forma detallada su experiencia, títulos, cargos desempeñados, edad estado civil y aquellos datos que serán de interés para la institución.
- f) Mantener un inventario del talento Humano destinado a reemplazar las posibles vacancias. Identificar en el mercado de Recursos Humanos a los candidatos reales y potenciales, que permitan la reducción de costos, tiempo, etc.

### **9.3.1.3. Proceso de Reclutamiento**

Se deberá nombrar las fuentes de personal capacitado, el método de reclutamiento, quienes deben intervenir en dicho proceso, los incentivos que ofrece la organización para el personal capacitado.

El Reclutamiento de personal en el Hospital, comprenderá los siguientes pasos.

#### **9.3.1.3.1. Pasos precedentes para ocupar una vacancia**

Se utilizará un formulario de solicitud de personal para pedir oficialmente al Director la cobertura de un puesto en concreto.

La división de personal verificará si la solicitud corresponde a las demandas estimadas en la Programación de Operaciones Anuales.

Una vez verificadas en coordinación con la unidad solicitante, actualizarán la descripción e identificación del puesto y en plazo máximo de treinta días hábiles de declarado puesto vacante, la división de personal deberá cubrir el Ítem

- a). **Modalidad de Reclutamiento.** En el Hospital Regional San Juan de Dios, el reclutamiento se podrá realizar mediante dos modalidades: invitación directa y convocatoria pública, cumpliendo con lo estipulado en las normas básicas de Administración del personal (D.S.Nº 26115 del 16 de marzo del 2001 en su Art. 18).

- Invitación directa: a personas que reúnan altos méritos personales y profesionales para cubrir puestos ejercidos por funcionarios designados.
  - La convocatoria pública: el proceso de admisión se dará mediante el proceso de reclutamiento de personal, deberán realizarse mediante convocatorias públicas internas y externas, la convocatoria proporcionara información a los postulantes sobre el puesto a cubrir, objetivos, requisitos, así como la forma de recepción de postulaciones.
- b) **Convocatoria Interna.** Al determinar una vacancia, el aumento de cuadros o sustitución, la persona solicitante de cualquier área debe reportar al jefe de recursos Humanos con los requisitos del puesto, este deberá revisar el inventario de recursos Humanos de la organización para verificar si existe un empleado dentro de la misma que pueda ser promovido, ubicado o ascendido al puesto vacante.

Una vez revisado el inventario, el encargado de recursos humanos envía o sugiere al encargado de la división el nombre o la nomina del personal que cumpla con los requisitos exigidos por el puesto y finalmente es el encargado o jefe de división quien toma la división del personal.

- c) **Convocatoria Externa.** Una vez verificado que para la vacante solicitada no existe el personal calificado dentro de la organización que pueda cubrirlo, el encargado de recursos humanos debe recurrir a la convocatoria externa.

Ñ Para la cual, dependiendo de la vacante deberá recurrir a las siguientes técnicas: consultar a los archivos de candidatos que se presentaron anteriormente o se presentan espontáneamente.

- Ñ Contacto con universidades, entidades estatales, directorios académicos, etc.
- Ñ Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Ñ Contacto con otras organizaciones que actúan en mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Ñ Publicar anuncios en los medios de comunicación.
- Ñ Carteles o anuncios en la portería de la institución.
- Ñ Se deberá considerar los factores de costo y tiempo en dicho proceso de reclutamiento.

### **9.3.2. Selección**

Para la selección de personal en el Hospital Regional San Juan de Dios se deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:

#### **9.3.2.1. Objetivos**

El objetivo de la selección del personal en el hospital es elegir la persona que pueda desempeñarse correctamente el puesto entre el conjunto de candidatos calificados, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, por lo tanto la selección intenta solucionar dos problemas básicos.

- a) La adecuación del recurso humano al puesto.
- b) La eficiencia del recurso humano en el puesto.

#### **9.3.2.2. Políticas**

Las políticas que se deben seguir en la selección del personal en el hospital serán las siguientes:

- a) Recoger información de los documentos del análisis de cargos, con respecto a las características que demandan el puesto, para tener conocimiento sobre requisitos y características que el ocupante del cargo debe tener.

- b) Sugerir la admisión del recurso humano adecuado para el cargo adecuado, con un alto grado de potencialidad futuro.
- c) Sugerir la admisión teniendo en cuenta el cumplimiento, la responsabilidad social, necesidades presentes y futuras dentro del marco de la ética.

### **9.3.2.3. Comité de Selección**

La conformación del comité de selección en el Hospital Regional San Juan de Dios, se basará en los siguientes aspectos:

- a) Estará conformado por:
  - El inmediato superior del puesto convocado.
  - El jefe o responsables de la división del personal del H.R.S.J.D.D.
  - Un especialista en la actividad del puesto.
  - Asesor legal.
- b) Tareas del comité.
  - Realizar la evaluación curricular, la capacidad técnica, cualidades personales y la evaluación final.
  - Declarar desierta la convocatoria.
  - Definir la emisión de la ampliación o segunda convocatoria a través de la modificación en términos de referencia de los requisitos para emitir una nueva convocatoria.
  - Acceder a fuentes de información fidedigna o solicitar documentos originales para obtener datos cuando estos se consideren necesarios o se observen anomalías en la documentación presentada.
  - En caso de comprobar la adulteración o falsificación de la documentación presentada, deberán anular la postulación.

- Elegir de la nómina de candidatos al que ocupara el puesto; en su defecto, justificar las decisiones que se adopte.
  - Entrevistar en forma excepcional a los postulantes cuando exista igualdad de condiciones.
- c) Requisitos de los miembros del comité.
- No ser postulante al puesto.
  - No tener parentesco hasta cuarto grado de consanguinidad y tercero de afinidad con los postulantes.
  - En caso de incumplimiento a dichos requisitos, por parte de algunos de los miembros, este será declarado automáticamente incompatible y deberá constituirse el Comité con otro servidor que represente al a instancia que corresponda.

#### **9.3.2.4. Proceso de Selección**

El proceso de selección de personal para el Hospital Regional San Juan de Dios se basara en:

- a) Formulario de Selección: es el primer paso del proceso, proporciona información básica como ser, puesto que solicita, fecha, nombre, número de carnet de identidad, número de libreta militar(varones), estado civil, número de hijos, dirección, logros académicos y profesionales, experiencia laboral.
- b) Entrevista preliminar, se utilizará para determinar si las habilidades, capacidad y preferencia del postulante se ajustan a cualquiera de los puestos disponibles en la organización.
- c) Pruebas formalizadas se podrán utilizar varios tipos entre ellas tenemos; pruebas de aptitud, de psicomotricidad, de conocimiento y dominio del puesto, pruebas de interés.

- d) Entrevista de seguimiento, se complementará la información obtenida en la entrevista preliminar con el fin de determinar la idoneidad del postulante.
- e) Comprobación de referencias, puede tener lugar antes o después de la segunda entrevista, las referencias pueden ser de tipo personal, de tipo laboral.
- f) Examen médico, se exigirá a todos los postulantes antes de la firma del contrato, no solo para determinar si es físicamente capaz de desempeñarse en el puesto, si no también para acreditar su idoneidad para los seguros colectivos de vida, enfermedad e invalidez. Dado su costo estos exámenes se realizan normalmente en la fase final del proceso de selección.
- g) Selección e informe de los mejores postulantes, concluida la evaluación; el Comité de Selección emitirá un informe escrito a consideración de la autoridad facultada para elegir el candidato.
- h) El informe de resultados deberá ser puesto a disposición en la organización, para todos los que hubiesen postulado, garantizando la transparencia del proceso y antes que la selección se realice a efecto del ejercicio de revocatorio señalado en las Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal.
- i) Decisión de selección final, en esta última etapa se hará la elección de una persona para el puesto, esta responsabilidad de decisión de selección final corresponde al Director o por delegación expresa a los diferentes jefes de división basada en el informe de resultados, pudiendo elegir entre los candidatos que mayor puntaje hayan obtenido y cumplan con los requisitos del puesto, conforme a su reglamento específico.

#### **9.4. Aplicación de Personas**

Este proceso se utiliza para diseñar las actividades que las personas realizarán en la institución, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

### **9.4.1. Contratación**

Una vez cumplidos los requisitos de la selección, se realizará la contratación de personal para el Hospital Regional San Juan de Dios, para lo que se tomara en cuenta.

#### **9.4.1.1. Objetivo del Contrato**

Es formalizar mediante un documento escrito, la relación laboral entre la organización y el personal contratado, como resultado del cual se generan un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes (empleado y empleador).

El nombramiento establece oficialmente la relación de trabajo entre el hospital y la persona que ingresa al servicio público o con el funcionario que fuera promovido.

#### **9.4.1.2. Políticas**

- a) Nombramiento de los jefes de unidad serán mediante resolución de selección.
- b) El nombramiento al resto del personal en orden descendente será efectuado a través de disposición expresa otorgada por el Director.
- c) El nombramiento especificara el Ítem que corresponde al puesto vacante que se llena, no pudiendo el mismo ser utilizado par un puesto diferente.
- d) El ejercicio de las funciones antes del nombramiento oficial esta prohibido, bajo responsabilidad de quien autorice.
- e) Antes de su nombramiento el funcionario deberá los documentos que la institución requiere para acreditar su situación personal y profesional.
- f) En caso de personal eventual, la relación de trabajo se establecerá mediante el respectivo contrato, suscrito entre la entidad y el funcionario contratado.
- g) El nombramiento de personal será efectuado desde el momento de su posesión por la autoridad competente, su retribución se computara a partir de la fecha que asume funciones.

- h) En el nombramiento se especificará el tipo de contrato (indefinido, eventual, tiempo completo o medio tiempo), los antecedentes de las partes contratantes, el objeto, el alcance de trabajo, sueldo y forma de pago, naturaleza de contrato y conformidad de las partes contratantes.

#### **9.4.2. Orientación e Inducción**

La orientación e inducción del personal para el Hospital Regional San Juan de Dios se basará en lo siguiente:

##### **9.4.2.1. Objetivos**

- a) Hacer conocer formalmente, en un corto periodo al funcionario recién posesionado o promovido al puesto, los objetivos, políticas, normas y reglamentos, planes, programas y actividades del puesto al que se incorpora.
- b) Integrar a las personas en el contexto organizacional, aclimatándolas y acondicionándolas, mediante ceremonias de iniciación y culturización social a las prácticas y filosofías predominantes en la Institución.

##### **9.4.2.2. Políticas**

- a) Elaborar un manual que deberá contener informaron necesaria para el nuevo trabajador.
- b) Proveer al nuevo trabajador conocimientos en asuntos organizacionales como ser:
  - Misión y objetivos de la Organización.
  - Políticas de la organización.
  - Organización y estructura de la empresa.
  - Distribución física que utilizará el nuevo miembro.
  - Principales productos de la institución.
  - Normas y Reglamentos Internos.

- Procedimientos de seguridad en el trabajo.
- c). Realizar una presentación del personal con el que tendrá relación el desarrollo de sus funciones (superiores y colegas de trabajo).
- d). Brindar información sobre los beneficios de la institución respecto a :
  - Horario de Trabajo, de descanso y de comida (o refrigerios).
  - Días de pago.
  - Beneficios sociales.
- e). Informar los deberes del cargo como ser:
  - Responsabilidades básicas del nuevo funcionario
  - Objetivos del cargo.
  - Visión general del cargo.
  - Tareas del cargo.
- f). Se debe proporcionar información documental y escrita como ser:
  - Políticas generales de la institución y del personal.
  - Reglamento Interno del Personal.
  - Manual de Funciones.

#### **9.4.3. Evaluación del Desempeño**

La Evaluación del Desempeño para el Hospital Regional San Juan de Dios, constituirá el propulsor si es concebido como el proceso que sea capaz de activar todas las palancas motivadoras que están a disposición del jefe inmediato, en particular y de la ejecutiva en general la evaluación del desempeño brinda una oportunidad periódica de comunicación entre la persona que asigna el trabajo y la persona que lo desempeña gracias a la cual se discute qué espera la una de la otra y que tanto se satisfacen estas expectativas.

La evaluación del desempeño permitirá al hospital verificar si su personal esta avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieran acciones de mejora, esto servirá a la consecución de los objetivos específicos en la materia de personal y permitirá la consolidación de los objetivos personales para el Hospital.

En este sentido, se propone en el trabajo desarrollar la evaluación del desempeño para una gestión por competencias que responda a enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio y características del Hospital Regional San Juan de Dios de Tarija.

Para realmente trabajar por competencias, el hospital requiere de un marco de referencia, explícito y apoyado por todos los niveles de la institución.

Los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento del modelo son:

- a) Considerar los objetivos estratégicos de la Institución.
- b) Analizar la capacidad del hospital y de sus recursos.
- c) Estudio de la viabilidad económico financiera del modelo.
- d) Concebir y adoptar los principios y estructura de la Gestión del Talento Humano.
- e) Elaborar el modelo de competencias.
- f) Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la Gestión del Talento Humano.

#### **9.4.3.1. Estructura de un Modelo de Gestión por Competencias**

La estructura del Modelo de Gestión por Competencias para el Hospital Regional San Juan de Dios se basara en los siguientes pasos:

##### **a) Confección del catálogo de competencias**

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identificará lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

**b) Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido**

Una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

**c) Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo**

De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la organización y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación externa.

**9.4.3.2. Objetivos**

Con la aplicación de una correcta Evaluación del Desempeño a través de una gestión por competencias en el Hospital Regional San Juan de Dios de Tarija se pretende lograr:

- a) Contribuir al cumplimiento de los objetivos del hospital y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño de puestos.
- b) Evaluar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes de las competencias individuales de cada funcionario, analizando en conjunto las acciones correctivas que serán necesarias para beneficio propio y del hospital.
- c) Estimar el rendimiento del evaluado, (lo que sabe hacer) y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y para el hospital.
- d) Desarrollar e identificar competencias a través de un análisis técnico de las conductas de los funcionarios del hospital

- e) Desarrollar el potencial de los funcionarios del hospital, es decir lo que podrían hacer.
- f) Adecuar a los trabajadores en sus puestos de trabajo mediante la evaluación de su desempeño según las demandas de la organización y potencialidades de los trabajadores.
- g) Establecer un espíritu de reconocimiento al personal por su desempeño mediante incentivos honoríficos, con el fin crear un clima propicio a la realización del trabajo en conjunto e individualmente.
- h) Asegurar un buen aprovechamiento y desarrollo de las capacidades individuales.

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientadas permitirá al hospital:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas del hospital.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual del personal del hospital, y a través de ello los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.

#### **9.4.3.3. Políticas**

Las políticas de Evaluación del Desempeño para una Gestión por Competencias para el Hospital serán:

- Diseñar un proceso para la evaluación del desempeño, que incluirá la elección de métodos, técnicas que se desarrollaran.
- Mantener una evaluación específica y sistemática del desempeño óptimo de cada miembro en el cargo desempeñado.

- Realizar la evaluación en forma continua a todos los funcionarios para fines de transferencias, ascensos, promociones y desarrollo de competencias.
- Mantener un sistema de comunicación garantizando que las evaluaciones sean realizadas oportunamente y cercanas a los hechos.
- Formar a los directivos mediante una capacitación adecuada para que sepan como realizar las evaluaciones de resultados.
- Tener reforzamiento positivo, es decir hacer hincapié en los puntos fuertes de la evaluación.
- Determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo.

#### **9.4.3.4. Proceso de Evaluación del Desempeño**

Realizar el proceso de Evaluación del Desempeño permitirá al Hospital:

- Establecer un vínculo de comunicación entre dos personas que tienen un propósito en común.
- Establecer metas y estándares.
- Establecer las normas del trabajo.
- Evaluar el desempeño real del empleado respecto a dichas normas.
- Presentarle nuevamente las Normas al empleado con el fin de motivarlo para que elimine las diferencias de su desempeño.

#### **9.4.3.5. Pasos del Proceso de Evaluación del Desempeño**

##### **Preparar con anticipación y programar la evaluación**

Antes de reunirse con los empleados se deben realizar algunas actividades preliminares; como ser: revisar la descripción de los puestos de trabajo, las metas que se hayan establecido para el periodo considerado y los datos existentes sobre el empleado. Además, la evaluación debe programarse por anticipado para que también

los empleados tengan la oportunidad de preparar sus datos para dicha evaluación, comprenderá únicamente al personal del hospital y serán realizados por los Jefes de División en coordinación con el Jefe de La División de Personal. En dicha programación se definirá, factores de evaluación, parámetros de desempeño, instrumentos a emplear y plazos.

a) Factores de evaluación. Se utilizarán tomando en cuenta la categoría del empleado a evaluar, guardando correspondencia de su contenido, a la vez estos factores consideraran la eficiencia y la economía en el logro de los resultados que se esperan en el puesto, en el caso de los funcionarios de la categoría Directivos, Mandos, Medios e Intermedios, se incluirá el ejercicio de las habilidades generales.

Los factores que se pueden considerar para todas las categorías de los puestos son:

- Calidad de trabajo: mide si el funcionario es cuidadoso, preciso y transparente al realizar su trabajo esencialmente en los hechos e información que maneja.
- Cantidad de trabajo establece si el funcionario produce el volumen de trabajo previsto y aprovecha la jornada de trabajo en forma racional.
- Conocimiento del puesto, mide el grado de perfeccionamiento con que el funcionario realiza las tareas asignadas en la descripción de sus funciones, las funciones complementarias y aquellas afines determinadas por su jefe inmediato superior.
- Sensatez e Iniciativa, el funcionario asume responsabilidades e iniciativas ya que puede tomar la decisión de resolver problemas con independencia, competencia y agilidad.
- Disciplina, mide si es responsable y respetuoso en el cumplimiento de las Normas de la organización, mantiene informado a su Jefe Inmediato Superior cuando no se encuentra en su lugar formal de trabajo.

- Cooperación, ejerce liderazgo y colabora con sus compañeros en el ejercicio de las funciones asignadas.
- Comportamiento, mide el carácter, temperamento y las relaciones humanas del funcionario.
- Puntualidad, en la asistencia de su trabajo y la presentación del trabajo en plazos fijados.
- Eficiencia: para el uso de los recursos asignados (recursos económicos, financieros y materiales) para realizar su trabajo.

Para la categoría de los Directivos, Mandos Medios e Intermedios, se utilizaran los siguientes factores:

- Creatividad, capacidad para generar nuevas ideas para la planificación y/o programación.
- Orden y Organización, capacidad para organizar las actividades y lograr el cumplimiento de los planes.
- Potencial de Desarrollo general: capacidad para realizar por si mismo o a través de sus dependientes los planes y objetivos de la organización.
- Parámetros de desempeño; son criterios que se van a utilizar para la medición de cada factor anteriormente nombrado, permitirá medir del modo más objetivo posible el desempeño del funcionario, considerando la calidad, cantidad, resultados, tiempo y la eficiencia en el uso de recursos, cooperación y autonomía en el trabajo.

Para cada factor se establecerá una escala de puntuación que permitirá al evaluador determinar el valor del factor; este a su vez se dividirá en grados, el numero de grados estará entre cero y diez con el fin de proporcionar a los evaluadores los indicadores que permitan la correcta calificación del grado dentro de la escala atribuida al factor de que se trate.

Los grados de evaluación serán los siguientes:

- Excelente; corresponde a aquellos niveles de servicios excepcionales, donde no solo se cumple con las funciones o metas establecidas si no que se hace un alto uso de la capacidad creativa.
  - Muy bueno, contribución superior mediante la actuación eficiente y eficaz dentro del marco de las funciones asignadas, el nivel de desempeño incluye un alto contenido de iniciativa, liderazgo e independencia para la ejecución de tareas propias del cargo o de las que asigne el superior.
  - Suficiente, corresponde a niveles de servicio consistente con las metas establecidas y el cumplimiento de funciones de acuerdo con las expectativas de eficiencia.
  - Insuficiente, corresponde a niveles de comportamiento de las funciones asignadas, poniendo en peligro el logro de los objetivos respectivos.
  - Malo corresponde a situaciones de servicio que afectan significativamente el cumplimiento de las funciones asignadas y el logro de los objetivos, el rendimiento es marginal y no cumple con los requisitos mínimos de actuación que deben prevalecer en la organización.
- b) Selección de Métodos de Evaluación, para la evaluación del desempeño se asumirán los métodos y técnicas anteriormente propuestos, que serán aplicados en forma individual y o colectiva en el Hospital Regional San Juan de Dios tomando en cuenta la naturaleza del cargo a evaluar.

### **Crear un ambiente de apoyo que tranquilice a los empleados**

Las evaluaciones del desempeño provocan varias emociones, de tal manera se deben realizar todos los esfuerzos posibles para lograr que los empleados se sientan cómodos durante la evaluación, para que puedan tener una actitud receptiva frente a la retroalimentación positiva.

**Describir el propósito de la evaluación**

Asegurarse de que los empleados conozcan con precisión para que se utilizará la evaluación, que implicaciones tendrá en el aumento de sueldo o en otras decisiones relativas al personal. En caso afirmativo se verificará que los empleados comprendan con exactitud como funciona el proceso de evaluación y sus consecuencias.

La evaluación del desempeño será realizada por el Jefe Inmediato Superior del Cargo a ser evaluado tomando como base los factores, parámetros, métodos y técnicas establecidas en la programación del desempeño. Antes de la ejecución la División de Personal capacitará y prestará asistencia técnica a los evaluadores:

- a) La evaluación deberá ser realizada entre el Inmediato Superior y el funcionario.
- b) La evaluación del desempeño deberá ser realizada mínimo una vez al año.
- c) Ningún Inmediato Superior podrá evaluar un trabajo que no haya sido ejecutado bajo su supervisión.
- d) La documentación individual procedente de la misma, forma parte de la carpeta personal de cada funcionario.
- e) En caso de discrepancia el funcionario podrá recurrir en única instancia por escrito, fundamentando su posición ante el tribunal administrativo
- f) A requerimiento del Jefe Inmediato Superior se aplicará la evaluación del desempeño con carácter extraordinario a los funcionarios recién incorporados antes de los seis meses.

**Hacer que el empleado participe en la discusión sobre evaluación, incluyendo la auto evaluación**

Las evaluaciones del desempeño no deben constituir un evento de comunicación de un solo sentido. El supervisor, tal vez crea que es quien más tiene que hablar

en la reunión, lo que no necesariamente tiene que ser el caso. Al contrario, debe darles a los empleados una amplia oportunidad para comentar su desempeño, para hacer preguntas sobre los hechos que se exponen, y para añadir sus propios datos y percepciones sobre el trabajo. Una forma de afianzar la comunicación en ambos sentidos consiste en hacer que los empleados realicen una auto evaluación, debe escucharla activamente, esto ayuda a crear un ambiente de participación.

### **Centrar el diálogo en las conductas de trabajo, no en los empleados**

Una manera de crear dificultades emocionales consiste en atacar a los empleados, para evitarlo, el supervisor debe mantener el dialogo en las conductas que se han observado, cuando le dice a un empleado que su reporte no aporta nada, no se esta centrando en las conductas al contrario le esta indicando que cree que no le dedico el tiempo suficiente a la revisión del reporte, lo que le hará pensar que puede tener un problema con el.

### **Apoyar la evaluación con ejemplos específicos**

Las conductas de trabajo específicas ayudaran a los empleados a aclarar los problemas que el supervisor plantea. En lugar de decir que algo estuvo mal (evaluación subjetiva), las explicaciones deben ser lo más específicas posible, por lo tanto, en el caso de los empleados que fallen en el reporte de su trabajo, un ejemplo específico lo constituiría la descripción de que en las dos primeras páginas habían errores gramaticales.

### **Proporcionar retroalimentación positiva y negativa**

Las evaluaciones del desempeño no necesariamente tienen que ser negativas por completo aunque existe la idea de que este proceso se centra en aspectos negativos, también se debe utilizar para felicitar y reconocer un buen desempeño. La retroalimentación tanto positiva como negativa, le ayuda al empleado a comprender mejor su desempeño.

### **Asegurarse de que el empleado haya comprendido lo expuesto en la evaluación**

Al final de la evaluación, especialmente donde se garantiza algún tipo de mejoría, se debe pedir a los empleados que resuman lo que se comentó en la reunión, esto ayudará a asegurar que el empleado captó la información.

### **Conclusiones o informe final de la evaluación del desempeño**

El proceso de evaluación del desempeño concluirá con la emisión de un informe escrito por parte del Jefe Inmediato Superior. Estas conclusiones deberán ser informadas por el Jefe Inmediato Superior al funcionario evaluado, quien podrá apelar en caso de discrepancia ante el tribunal administrativo.

### **Genere un plan de desarrollo**

Gran parte de la evaluación del desempeño gira alrededor de la retroalimentación y documentación, es necesario otro elemento, donde se desarrolle se debe elaborar un plan en el que se describa lo que se hará, para cuando, el compromiso del supervisor que ayudara en el mejoramiento que se pretende lograr.

#### **9.4.3.6. Restricciones del Modelo**

##### **Resistencia al cambio**

Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que difiere de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.

##### **El miedo a la fuga**

El capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por si mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, entonces cualquier inversión pasada que el

empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la Institución al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la misma.

La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión

## **9.5. Compensación de Personas**

Es el proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más consideradas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

Remuneración por competencias implica:

Pago mensual o anual varía de acuerdo con la evaluación del desempeño.

El salario no es fijo.

La evaluación del desempeño afecta directamente la remuneración de la persona.

Todos los empleados pueden recibir ganancia adicional conforme al desempeño alcanzado.

Funciona como factor motivador y estimula el involucramiento en las metas de la empresa.

### **9.5.1. Retribución**

Para la retribución al personal del Hospital Regional San Juan de Dios se tomará como referencia los siguientes puntos:

#### **9.5.1.1. Objetivos**

Los principales objetivos para la retribución al personal del hospital son:

- a) Asegura la permanencia de los funcionarios con la adecuación de remuneraciones justas y equilibradas con relación a las funciones y tareas que se realizan.

- b) Mantener a través de estímulos y beneficios sociales la permanencia del personal que contribuye ordinaria y extraordinariamente al logro de resultados organizacionales.
- c) Mantener las condiciones físicas y psicológicas del personal en programas de seguridad y salud capaces de maximizar esfuerzos, garantizando las condiciones personales de salud en los funcionarios y condiciones seguras de manejo de materiales y equipos.

#### **9.5.1.2. Políticas**

Las políticas que se aplicaran para la retribución del personal son:

##### **Para la administración de salarios**

- a) Planificar una clasificación de cargos, cuyo objetivo sea brindar un salario justo y equilibrado.
- b) Mantener una equitativa interrelación entre las diversas funciones.
- c) Otorgar una remuneración justa y adecuada de acuerdo al valor y merito individual, los niveles y montos salariales serán fijados considerando los limites asignados para este rubro.

##### **Para dar reconocimiento al personal**

- a) Planificar una clasificación de cargos, cuyo objetivo sea brindar un salario justo y equilibrado.
- b) Identificar y comprender las necesidades de los funcionarios.
- c) Considerar que el dinero no es el único factor de motivación, existen otras retribuciones que pueden ser más eficaces que el dinero.
- d) Realizar un programa de reconocimiento periódico a los funcionarios destacados de su área, incentivándolos con certificados de felicitaciones, ascensos, promociones, cursos de capacitación, etc.

**Beneficios sociales**

- a) Planificar una clasificación de cargos, cuyo objetivo sea brindar un salario justo y equilibrado.
- b) Otorgar servicios y beneficios sociales para mantener y estimular la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de productividad.
- c) Elaborar un plan de beneficios sociales tomando en cuenta las disposiciones legales en actual vigencia.
- d) Informar a los funcionarios acerca de los beneficios y otras prestaciones otorgadas por la organización.
- e) Asegurar un ambiente de buenas relaciones en el trabajo para todos los funcionarios.

**9.5.1.3. Procedimientos a seguir en el Otorgamiento de Retribuciones****En la administración de salarios**

- Realizar una encuesta de salarios, referida a un estudio para determinar los niveles salariales prevalecientes para cada puesto.
- Determinar la importancia de cada puesto de trabajo con relación a los demás, definiendo técnicamente las obligaciones y responsabilidades.
- Determinar el valor de cada puesto, en funcionario a los requisitos intelectuales, físicos, de responsabilidad, en condiciones de trabajo. El procedimiento básico de la evaluación del puesto es compara el contenido de los puestos en relación con otros.
- Asignar valores económicos a cada uno, generalmente se trata de agrupar a los puestos en niveles o grados de remuneración. Los valores ponderados sirven como base para elaborar la escala de puntos para cada factor y constituirá el valor en puntos para el

primer grado de cada factor; luego se asignara puntos al segundo grado, al tercer grado, al cuarto grado, etc. estableciendo una progresión de puntos, a través de la progresión aritmética o geométrica

- Asignar los sueldos a los puestos con una curva salarial, encontrando el primer lugar la remuneración promedio para cada grupo luego a través de una gráfica donde los valores en puntos se señalaran en el eje de las abscisas (x), y los valores de los salarios en el eje de las ordenadas (y). los valores en puntos tiene un estándar de medida establecidos mediante la evaluación lo que no ocurre en la escala de salarios.
- Ajustar los valores para cada grado, esto implica corregir los sueldos fuera de proporción y generalmente desarrollar rangos de sueldos, que son una serie de niveles o escalones dentro de un grado. Si un punto queda debajo de la línea podrá requerirse n aumento de sueldo, si el punto queda arriba de la línea se necesitará una reducción de sueldos

### **En los reconocimientos**

- Mejora el trato que brindan los Superiores Inmediatos hacia los dependientes.
- Elogiar a los funcionarios de manera verbal cuando su trabajo es bueno.
- Hacer que los funcionarios se sientan parte activa del logro de los objetivos del H.R.S.J.D.D., haciéndolos partícipes de lo que ocurre en el interior del mismo.
- Premiar el desempeño de los funcionarios mediante la entrega de certificado, diplomas o memorando de felicitación, en actos

públicos aprovechando el aniversario de la institución u otra fecha que sea conveniente.

- Incentivar la búsqueda de superación personal de los funcionarios atendiendo las necesidades de capacitación.

### **En los beneficios sociales**

Se procederá a otorgar todos los beneficios sociales estipulados por ley, necesariamente deberán tener conocimiento cada uno de los funcionarios. Tenemos los siguientes:

- Asegurar en la Caja Nacional de Salud a todo el personal de la institución que sea considerado como regular o permanente por ley.
- Elaborar cuadros estadísticos respecto a la antigüedad del personal con el objeto de que el bono de antigüedad se asigne correctamente, además para determinar el número de días de vacación para cada funcionario y elaborar un rol de las mismas en coordinación de los Jefes de Departamentos.
- Inscribir a todos los funcionarios en la AFPs correspondientes por ley.
- Hacer que las asignaciones familiares (subsidio, prenatal, natal, y lactancia) se cumplan de acuerdo a ley.
- Conceder licencias por enfermedad, maternidad, cumpleaños, etc.
- Realizar actividades recreativas para los trabajadores.
- Otorgar vacaciones pagadas por la institución sin que se puedan acumular más de dos vacaciones, según ley.
- Colaborar con el trámite jubilación, con el bono de antigüedad, etc.

## **9.6. Desarrollo de Personas**

Es el proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento, desarrollo de las personas, programas de cambio, desarrollo de las carreras, programas de comunicación e integración.

### **9.6.1. Capacitación basada en Competencias**

La Capacitación de los trabajadores del Hospital en los diferentes niveles será el proceso que permita la transmisión y asimilación de conocimientos, desarrollo de habilidades y de actitudes a los miembros de esta Institución.

Este proceso constituirá una de las vías más importantes para elevar el nivel de competitividad dentro del Hospital, y servirá como fundamento para convertir la concepción de la capacitación como inversión y no como gasto, para beneficio mutuo del Hospital, de su personal y de los pacientes.

Con la implementación de la capacitación basada en competencias laborales se respaldará la aplicación de la formación continua manteniendo los estándares de desempeño requeridos para una ocupación y por tanto se convertirá en un mecanismo de definición de la capacidad real que deben demostrar los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas.

La formación/capacitación en el Hospital será contemplada como un instrumento eficaz para favorecer la adaptación necesaria a la utilización de las nuevas tecnologías y como medio de cambio que permitirá desarrollar el personal adecuado con capacidad para afrontar los nuevos ritmos de trabajo y la introducción de nuevas formas de servicios.

La formación/capacitación en el nivel Gerencial se percibirá como medio activo, permanente y anticipatorio; no sólo para permitir la asimilación de los cambios, sino para poder influir en la dirección y ritmo de los mismos.

La formación / capacitación basada en competencias es una propuesta donde se articulan conocimientos y habilidades con trabajo y tecnología en un adecuado ambiente organizacional donde se transmiten diferentes tipos de conducta y

funcionamiento de la organización; puede ser el mecanismo por el cual se transmitan valores y comportamientos inherentes a ocupaciones de los niveles operacional, tecnológico y gerencial en las actuales circunstancias .

El Hospital debe:

- a) Determinar las competencias para el personal.
- b) Proporcionar información.
- c) Evaluar la eficacia.
- d) Asegurar la conciencia.
- e) Mantener Registros de la educación, formación, habilidades y experiencias.

La base fundamental para la calidad es la capacitación. Esta es una de las premisas que este sistema establece, la calidad no se puede ofrecer sin recursos humanos competentes.

El proceso de capacitación del Hospital regional San Juan de Dios se basará en los siguientes puntos:

### **9.6.2. Objetivos**

Los principales objetivos de la capacitación del personal en el Hospital Regional San Juan de Dios:

- a) Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- b) Proporcionar oportunidades para lograr el desarrollo del personal continuo, no solo en su cargo actual si no también en otras funciones.
- c) Cambiar las aptitudes y actitudes de las personas para crear un clima organizacional satisfactorio entre los empleados, desarrollar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

### 9.6.3. Políticas

- a) Proporcionar a los funcionarios orientación, entrenamiento y perfeccionamiento para lograr un buen desempeño de tareas y funciones.
- b) Desarrollar planes que proporcionen un mayor nivel en educación, entrenamiento y capacitación.
- c) Desarrollar planes de capacitación en función a la rápida adecuación a nuevos métodos y procedimientos de trabajo, expansión de servicios, cambios tecnológicos y modernización de la maquinaria.
- d) Aprovechar de la mejor manera posible las capacidades, destrezas, competencias individuales.
- e) Proporcionar entrenamiento adecuado a todos los funcionarios buscando el progreso operacional, funcional, económico del personal y de la organización.
- f) Programar y ejecutar cursos de capacitación para, las distintas divisiones de trabajo.
- g) Establecer métodos de promoción, transferencias, considerando el aspecto de capacitación y desarrollo al personal.

Así mismo la capacitación se podrá considerar como un ciclo o un proceso continuo en el que se seguirán los siguientes pasos:

#### a) **Determinación de las necesidades de capacitación**

¿Qué tipo de señales pueden alertar a los supervisores de que la capacitación para empleados es necesaria? Las más obvias se relacionan cuando el desempeño es inadecuado o existe una baja en el rendimiento, es probable que el primero ocurra en los meses iniciales del nuevo empleado, una vez determinada la necesidad de capacitación, se establecerán las metas que deben ser tangibles, verificables calculables al tiempo y extensión y claras tanto para el supervisor y el empleado

**b) Programación de la capacitación**

Se deberá desarrollar un programa de capacitación en el que se detallaran aspectos claves como ser:

- Contenido.
- Capacitadores.
- Capacitados.
- Lugar de Capacitación.
- Métodos que se aplicaran.
- Fecha, horario, duración.
- Resultados esperados.

**c) Ejecución de la capacitación**

Para llevar a cabo el desarrollo de la capacitación se puede realizar de la siguiente manera:

- Capacitación en el puesto de trabajo, esta formada por cuatro pasos básicos:
  - ❖ Preparar a los empleados explicándoles en que consiste el puesto y resolviendo sus dudas.
  - ❖ Presentar la instrucción, proporcionando información esencial de forma clara.
  - ❖ Hacer que los empleados realicen el trabajo para demostrar lo que han comprendido.
  - ❖ Situar a los empleados en el puesto, solos, asignando a una persona a la que puedan llamar solo en caso necesario.

- Capacitación fuera del puesto de trabajo, puede ser mediante las siguientes técnicas:
  - ❖ Conferencias en un salón de clases.
  - ❖ Videos y películas.
  - ❖ Ejercicios de simulación.
  - ❖ Capacitación basada en la computadora.
  - ❖ Capacitación con el equipo real utilizado en el puesto de trabajo.
  - ❖ Enseñanza programada (discos de videos interactivos y simulación en realidad virtual).

**d) Evaluación de la eficacia de la capacitación y control de resultados**

Luego de aplicar las técnicas necesarias durante la capacitación, serán los jefes inmediatos o el jefe de personal quien evalúe o controle el resultado de dicha capacitación, donde se evaluarán completamente los siguientes resultados:

- Influencia de la capacitación en el comportamiento de los trabajadores.
- Resultados en cuanto al logro de metas en la organización.

Además de estos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados de la capacitación en el Hospital Regional San Juan de Dios se deberá realizar en tres niveles.

**9.6.3.1. Nivel Organizacional**

En este nivel la capacitación debe proporcionar los siguientes resultados:

- Aumento de eficacia organizacional.
- Mejoramiento del clima organizacional.

- Mejoramiento de la imagen de la organización.
- Mejores relaciones entre organización y empleados
- Facilidad en los cambios e innovación.
- Aumento de la eficiencia.

#### **9.6.3.2. Nivel de Recursos Humanos**

En este nivel, la capacitación debe proporcionar el siguiente resultado:

- Aumento de la eficiencia individual de los funcionarios.
- Aumento de las habilidades de los funcionarios.
- Elevación del conocimiento de los funcionarios.
- Cambio de actitud y comportamiento de los funcionarios.
- Reducción de la rotación del personal.
- Disminución del ausentismo.

#### **9.6.3.3. Nivel de las Tareas y Operaciones**

En este nivel la capacitación debe proporcionar los siguientes resultados:

- Mejoramiento de la atención al cliente.
- Incremento de la productividad.
- Mejoramiento en la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de producción.
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de la maquinaria y equipo.

Esta forma activa y participativa de la formación del personal, constituye motivación e incentivo para los trabajadores, que propicia además el

enriquecimiento de la capacitación, así también sirve para la retroalimentación, no debe olvidarse la importancia de la formación fuera del puesto de trabajo en casos justificados por diversas causas.

## **9.7. Mantenimiento de Personas**

Es un proceso utilizado para crear condiciones ambientales, psicológicas y satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.

### **9.7.1. Higiene y Seguridad**

En lo que se refiere a Higiene y Seguridad para el personal del Hospital Regional San Juan de Dios se tomará como referencia los siguientes puntos:

- a) Planificar una clasificación de cargos, cuyo objetivo sea brindar un salario justo y equilibrado.
- b) Asegurar un ambiente adecuado y agradable que conserve normas e higiene manteniendo la satisfacción de los funcionarios en el desarrollo de su trabajo.
- c) Establecer medios de seguridad para los funcionarios dentro de la institución.
- d) Establecer medios de seguridad para los funcionarios que desarrollen actividades con cierto grado de riesgo.
- e) Proporcionar a los empleados las condiciones materiales y los equipos adecuados para el desarrollo de su trabajo.
- f) Mantener planes de higiene y seguridad en el trabajo para garantizar y preservar las condiciones óptimas.

### 9.7.1.1. Procedimiento a Seguir

Se evaluará y controlará aquellos factores que se originan dentro de las instalaciones del Hospital y puedan causar enfermedades y afectar la salud del trabajador.

Implementar un plan de higiene y seguridad de acuerdo al siguiente contenido:

a) Prestación de servicios médicos, enfermería y primeros auxilios, si es necesario incluir:

- Exámenes Médicos.
- Cuidados Relativos a lesiones personales, provocadas a enfermedades profesionales.
- Eliminación de áreas insalubres.
- Registros Médicos adecuados.
- Supervisión en cuanto a higiene y salud.
- Relaciones éticas y cooperación con la familia del enfermo.
- Exámenes médicos periódicos de revisión y control.

b) Prevención de riesgos para la salud.

- Riesgos Químicos (intoxicaciones, dermatosis, etc.).
- Riesgos físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones, iluminación, etc.).
- Riesgos biológicos (microorganismos patógenos, enfermedades infecto contagiosas, etc.).

c) Servicios adicionales se propone desarrollar un programa informativo destinado a mejorar los Hábitos de vida, Higiene y

Seguridad en el trabajo mediante cursos de capacitación, exposición de videos, etc.

En cuanto a la seguridad industrial se procederá a la dotación de materiales de seguridad como ser: ropa de trabajo, guantes, máscaras protectoras, etc. Con el propósito de evitar accidentes del empleado y terceros.