


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a seated man in a crown, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a cross. The text "UNIVERSITAS CAROLINA CONSPICUA + CAROLINA ACADEMIA COACTEMALVENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

**MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COMO BASE DEL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL NACIONAL "SANTA ELENA" DE
SANTA CRUZ DEL QUICHÉ.**

MADLINE LISSET SÁNCHEZ AYALA

GUATEMALA, MARZO DE 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COMO BASE DEL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL NACIONAL “SANTA ELENA” DE
SANTA CRUZ DEL QUICHÉ.**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis y de la Práctica Profesional de la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el Numeral 6.1, punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Asesor de Tesis: MSc. Walter Edmundo Vides Guerra

Postulante: Licda. Madeline Lisset Sánchez Ayala

GUATEMALA, MARZO 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO: Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I: Lic. MSc. Álbaro Joel Girón Barahona
VOCAL II: Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV: P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
VOCAL V: P.C. José Antonio Vielman

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN GENERAL DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE**

PRESIDENTE: MSc. José Rafael Sánchez Viesca
SECRETARIO MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
EXAMINADORA: MSc. Mayra Lorena Morales García



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 18-2010

En el salón número 4 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 2 de noviembre de 2010, a las 19:00 horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del Licenciada Madeline Lisset Sánchez Ayala, Carné No. 100011252, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestra en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----


Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el postulante, denominada **MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COMO BASE DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL NACIONAL "SANTA ELENA" DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ**.-----


El examen fue APROBADO por UNANIMIDAD de votos, CON ENMIENDAS por el Jurado Examinador.--
Previo a la aprobación final de la tesis, la postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.-----

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dos días del mes de noviembre del año dos mil diez.-----


MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Presidente


MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Secretario


MSc. Mayra Lorena García Morales
Vocal I


Lcda. Madeline Lisset Sánchez Ayala
Postulante



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTIUNO DE FEBRERO DE DOS MIL ONCE.


Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.2 del Acta 2-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de febrero de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 18-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis de Maestría en Recursos Humanos, denominado: "MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COMO BASE DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL NACIONAL "SANTA ELENA" DE SANTA CRUZ DEL QUICHÉ", que para su graduación profesional presentó la Licenciada MADELINE LISSET SÁNCHEZ AYALA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



DEDICATORIA

- A DIOS: Por ser el centro de mi vida, mi guía y sustento de cada día, por su amor estoy en el camino, por Él debo esforzarme y salir adelante.
- A MI MADRE: Trinidad Ayala Vda. De Sánchez, por ser mi fuente de inspiración, fuerza que me anima en todo momento, su vida me da fortaleza e ideas para seguir adelante y alcanzar mis metas.
- A MI PADRE: Alfonso Sánchez Herrarte, por seguir vivo en mi memoria y corazón; por sus sabios consejos y por creer en mi e incentivarme a lograr mis objetivos de vida.
- A MI ESPOSO: Francisco Manfredo Gramajo Polanco, por ser la persona mas importante e influyente en mi vida gracias por sus consejos e interés.
- A MIS HIJOS: Sofía Abigail y José Antonio Gramajo Sánchez, por que son mi gran amor; espero algún día ser ejemplo de vida para ellos, así como mis padres lo fueron para mi.
- A MIS HERMANOS: Jorge, Nora, Luis, Sandra, Claudia, Deborah y Mónica, por su amor y por estar allí siempre para mi; comparto este triunfo con ellos.
- A MIS SOBRINOS,
CUÑADAS Y CUÑADOS: Por brindarme sus sonrisas y amor.
- A TODA MI FAMILIA: Comparto muy feliz este momento.
- A MI AMIGA MSc.Lilian Maribel Mendizabal López por su invaluable ayuda y comprensión en la elaboración de esta tesis.
- A MIS AMIGOS Eva Sapón y Cristian Urizar por compartir conmigo su experiencia profesional y por su valiosa ayuda en el trabajo de campo de esta tesis.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i-ii
INTRODUCCIÓN	iii-vi
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Hospital	8
Primer nivel de atención	9
Segundo nivel de atención	9
Tercer nivel de atención	10
2.2 La Gestión de Recursos Humanos	12
Administración de recursos humanos	13
Los principales objetivos de la ARH	14
2.3 Las siete actividades básicas del proceso de ARH	14
2.3.1 Planificación de los recursos humanos	14
2.3.2 El reclutamiento	14
Perfil profesional	18
Revisión de fuentes de reclutamiento	18
Las fuentes de reclutamiento internas	18
Reclutamiento interno y sus ventajas	19
Desventajas del reclutamiento interno	20
Planes de sucesión	21
Fuentes de reclutamiento externo	21
Reclutamiento externo y sus ventajas	22
Consultores de recursos humanos	22
Anuncios	22
Desventajas del reclutamiento externo	23
El proceso formal de reclutamiento	24

2.3.3	Análisis de Puestos base de los procesos de la ARH	27
	Puesto de trabajo	27
	La descripción de puesto	28
	Análisis de puesto	29
	La estructura del análisis de puestos	30
	La importancia de un manual de análisis y descripción de puestos dentro de una organización	30
	Modelos teóricos de descripción de puestos	31
	Elaboración de perfiles	31
	Los seis pasos para realizar un análisis de puestos	32
	Diseño de puesto	34
	Consideraciones humanas	35
	Mejoramiento de la estructura de un puesto	35
	Ampliación del puesto	35
	Dilución del puesto	35
	Definición de manual	36
	Definición de manual de puesto	36
	Objetivos de un manual de puestos	36
2.3.4	Correspondencia entre personas y puestos	37
2.3.5	Ingeniería de los Factores Humanos (Ergonomía)	37
2.3.6	Los procesos de selección	37
	Factores situacionales que influyen en la integración de personal	38
	Implicaciones para los gerentes	38
	La selección	39

El proceso de selección	39
2.3.7 Bases de datos de Recursos Humanos	45
Sistemas de información en recursos humanos	48
La planeación de un sistema de información de recursos humanos	48
Finanzas Aplicadas a la ARH	50
Que es un presupuesto	50
Objetivos de los presupuestos	51
Finalidades de los presupuestos	51
Estado financiero	51
La utilidad de la información contable	51
Clasificación	51
Análisis costo beneficios	52

3 METODOLOGIA

3.1 Naturaleza de la Investigación y el Diseño	53
3.2 El universo y muestra	53
3.3 Fuentes e Instrumentos de investigación	54
3.4 Procedimiento	55

4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	57
4.1 Entrevista a Director de Hospital	57
4.2 Entrevista a Jefe(a) inmediato	61
4.3 Cuestionario a empleados administrativos	84
5 PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS: MANUAL, PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
5.1 Propuesta de Manual de Análisis y Descripción de Puestos	102
5.2 Propuesta de un Programa de Reclutamiento	154
5.3 Propuesta de un Programa de Selección	167
CONCLUSIONES	202
RECOMENDACIONES	203
BIBLIOGRAFIA	204
ANEXO	207

ÍNDICE DE CUADROS

Página

Cuadro No.1	Servicios Prestados por el Hospital	5
Cuadro No.2	Puestos Administrativos	6
Cuadro No.3	Hospitales Departamentales	12

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema No. 1	Proceso para Dotar Personal	16
Esquema No. 2	Proceso de Reclutamiento	17
Esquema No. 3	Sistema de Administración de Personal	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Funciones más Importantes	62
Tabla No. 2	Funciones Periódicas	64
Tabla No. 3	Responsabilidades del Puesto	66
Tabla No. 4	Responsabilidades: Dinero, Equipo e Información	68
Tabla No. 5	Habilidades del Trabajador	70
Tabla No. 6	Grado de Supervisión	72
Tabla No. 7	Nivel de Educación	74
Tabla No. 8	Experiencia	76
Tabla No. 9	Relaciones Laborales	78
Tabla No. 10	Independencia o Autonomía	80
Tabla No. 11	Condiciones Laborales	82
Tabla No. 12	Nivel de Escolaridad	84
Tabla No. 13	Habilidades	86
Tabla No. 14	Características Físicas	88

Tabla No. 15	Experiencia	90
Tabla No. 16	Funciones del Puesto	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Requisición de Personal	160
Figura No. 2	Convocatoria Interna	161
Figura No. 3	Convocatoria Externa	162
Figura No. 4	Solicitud de Empleo	163
Figura No.5	Ficha de Inscripción	165
Figura No.6	Presupuesto Reclutamiento	166
Figura No.7	Prueba de Conocimientos Excel	175
Figura No.8	Prueba de Conocimientos Microsoft Word	177
Figura No.9	Auto-Evaluación de Conocimientos	179
Figura No.10	Prueba de Habilidad Matemática	180
Figura No.11	Prueba de Habilidad Verbal	182
Figura No.12	Prueba de Inteligencia Emocional	187
Figura No.13	Entrevista Estructurada	191
Figura No.14	Protocolo de Entrevista Estructurada	193
Figura No.15	Verificación de Referencias Laborales	195
Figura No.16	Base de Datos Proceso de Selección	196
Figura No.17	Presupuesto Proceso de Selección	197
Figura No.18	Ficha de Nuevo Empleado	198
Figura No.19	Base de Datos Recursos Humanos	199
Figura No.20	Diagrama Programa de Reclutamiento	200
Figura No.21	Resumen Diagrama de Flujo de Programas	201

RESUMEN

El Análisis y Descripción de Puestos representa un valioso instrumento en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones del sector público y privado, de misión lucrativa o de servicio social. Los autores de libros contemporáneos expresan que éste instrumento es la base de las políticas o procesos de la Administración de Recursos Humanos, entre ellas el reclutamiento, la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño. Esta situación no se observa en algunas organizaciones guatemaltecas de la salud.

De acuerdo al juicio de la autora, quien laboró en el cargo de Directora de Recursos Humanos del Hospital Nacional “Santa Elena”, situado en Santa Cruz del Quiché, en la región Occidental de la República de Guatemala, éste carece de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos dejando un vacío organizacional que ha provocado limitaciones en los procesos de reclutamiento y selección de personal que inciden en la eficiencia y eficacia institucionales, por cuanto se practican de manera incompleta, espontánea e improvisada.

La elaboración del Manual de Análisis y Descripción de Puestos que propone la autora corresponde a la investigación cualitativa, de modalidad descriptiva, por cuanto se orientó a identificar los requisitos, funciones y responsabilidades de los trabajadores del área administrativa; estos aspectos integraron el manual, que se redactó en base a: 1) los resultados obtenidos en la aplicación de entrevistas al Director y jefes administrativos de nivel medio y 2) un cuestionario realizado a los empleados. Se elaboró una propuesta para el proceso de reclutamiento en base al manual mencionado y otra para el proceso de selección ambas con sus respectivos objetivos, pasos y formatos para su aplicación.

La unidad de análisis estuvo conformada por los empleados administrativos que ocupan veinte cargos en el Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché.

Los resultados más prominentes obtenidos en la investigación se relacionaron con los requisitos de educación formal, habilidades y experiencia laboral de los empleados; así como con las funciones y responsabilidades que deben desarrollar los trabajadores que desempeñan cargos administrativos en el Hospital Nacional “Santa Elena”.

Las conclusiones obtenidas en la investigación, expresaron que es necesario y útil el diseño, la instauración y el desarrollo del Manual de Análisis y Descripción de Puestos del Hospital Nacional “Santa Elena”, que fundamente la creación y optimización de las políticas en la gestión del talento humano; particularmente el reclutamiento y selección de personal, que coadyuven a la superación de la efectividad organizacional que beneficie a los usuarios de la institución hospitalaria.

El reclutamiento interno puede servir de incentivo o motivación a los empleados que laboran en el hospital, en la promoción de cargos dentro de la jerarquía organizacional; mientras que, las fuentes externas permiten convocar a las personas que residen en los municipios del departamento del Quiché, y en la Región Occidental de la nación guatemalteca, que satisfagan los requisitos de ingreso a la institución hospitalaria.

Las diversas actividades que se proponen en el proceso de selección, son fundamentales para la dotación de empleados que satisfagan los requisitos que demanda el perfil del puesto, si se cumplen se puede contribuir al incremento de la efectividad en la atención que demandan los usuarios.

INTRODUCCIÓN

“La Administración de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la empresa”.¹

Así también, la Administración de Recursos Humanos depende de las características del contexto ambiental, de la especialidad del negocio, de las características internas, de sus funciones, procesos, cultura y estructura adoptados; de un sinnúmero de variables, internas y externas de carácter social, económico y tecnológico que determinan la misión y visión organizacionales.

La adecuada gestión de Recursos Humanos, se basa en la visión futurista de los administradores y su capacidad de manejar los avances tecnológicos y técnicos que han activado una avalancha de cambios, por los que muchas instituciones o empresas no han sobrevivido y que para poder sobrellevar estos cambios es importante que exista una estructura organizacional sólida y bien definida.

La Administración de Recursos Humanos tiene como propósito que el personal contribuya de manera significativa a la eficiencia organizacional mediante la ejecución de procesos, entre ellos el análisis de puestos, el reclutamiento y la selección. No se discute que el apropiado análisis de puestos de trabajo en las organizaciones, es el fundamento facilitador del reclutamiento y selección, que tienen profundas implicaciones en la aportación a la productividad institucional.

¹ Dessler, Gary; Verela Ricardo. 2004. **Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano**. Segunda Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. México. Pág. 2

Estas características organizacionales no se observan en el Hospital Nacional “Santa Elena”, situado en la Ciudad de Santa Cruz, en el departamento del Quiché, porque no ha modificado sustancialmente sus procesos de gestión del talento humano, que incluye el diseño y aplicación del Manual de Análisis y Descripción de Puestos que fundamente las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal.

La carencia del citado manual representa profundas deficiencias en las políticas de reclutamiento y selección de empleados administrativos que inciden en la eficiencia y eficacia de la institución y afecta de manera directa la atención que se proporciona a los usuarios quienes frecuentemente acuden a las clínicas del hospital con el propósito de restaurar la salud.

La autora propone que los objetivos de la investigación se orienten al diseño e implantación del Manual de Análisis y Descripción de Puestos y el perfeccionamiento de las políticas de reclutamiento y selección de trabajadores administrativos que ingresarán al hospital, que puede resolver o restringir la problemática expuesta en los párrafos precedentes.

Los objetivos de esta investigación se apoyan en el supuesto de que el análisis de puestos representa el proceso inicial de la estructura y funcionamiento de la administración del talento humano en el Hospital Nacional “Santa Elena”.

El reclutamiento consiste en la convocatoria que utiliza diversos medios para atraer al mayor número de candidatos de nuevo ingreso al centro hospitalario. La selección propone escoger y contratar a los candidatos que satisfacen los requisitos de los cargos administrativos que se encuentran vacantes en el Hospital.

Es apropiado indicar que la instauración del Manual y de las respectivas políticas, es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, inserto en la Administración General del Hospital Nacional “Santa Elena”, que tiene la facultad de utilizar los recursos humanos, técnicos y financieros en la elaboración del Manual y el Diseño de las Políticas de Personal.

En base a estas ideas y concepciones organizacionales, se realizó la investigación, en el Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché, que se exponen en los siguientes capítulos.

En el Capítulo 1, se mencionan los antecedentes del problema, destacando las situaciones que llevaron a la conclusión de implementar y diseñar un Manual de Análisis y Descripción de Puestos Administrativos para el Hospital Nacional “Santa Elena” que facilite el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El Capítulo 2, lo constituye el Marco Teórico y Conceptual; en él se presenta, de forma práctica y descriptiva, la fundamentación teórica presentada por capítulos; tales teorías se confrontan con la realidad y el contexto del Hospital Nacional “Santa Elena”, manejando de esta forma las ideas y experiencias de la investigadora sobre los procesos de la Administración de los Recursos Humanos en la actualidad.

El Capítulo 3, corresponde al Marco Metodológico, en donde se registra el tipo de investigación, las técnicas de recolección de datos que se aplicaron a la unidad de análisis integrada por los trabajadores del área administrativa y las etapas operacionales que incluyó el procedimiento de la investigación.

El Capítulo 4, contiene la Presentación y Análisis de Resultados, donde se expone la información obtenida en el trabajo de campo y la respectiva

interpretación, que evidenciaron la necesidad, no sólo de elaborar un Manual de Análisis y Descripción de Puestos Administrativos (que se integró por los requisitos, tareas, funciones y responsabilidades de los empleados), sino también de diseñar el proceso completo de Reclutamiento (objetivos, tipos y medios) y la Selección de Personal (actividades y recursos) que se basaron en la información recabada por los distintos instrumentos utilizados para tal fin.

El Capítulo 5, es de suma importancia porque en este apartado se presenta la propuesta del Manual de Análisis y Descripción de Puestos que ocupan los empleados del área administrativa del Hospital sujeto de estudio y los procedimientos y políticas de reclutamiento y selección de personal, que pueden adoptarse y aplicarse en la institución hospitalaria.

Hacia el final de esta investigación se exponen las conclusiones y recomendaciones, en donde se presentan los hallazgos más importantes y se hacen propuestas para dar soluciones con respecto a la investigación realizada.

Finalmente se presenta la bibliografía consultada en la elaboración de la investigación, y los anexos que contienen los instrumentos aplicados a los sujetos que integraron la muestra de análisis.

1. ANTECEDENTES

1.1 Historia

En el año de 1944, fue creado el Hospital Nacional "Santa Elena", en donde actualmente se encuentra el Centro Comercial de la zona 3, de la ciudad de Santa Cruz del Quiché, para cubrir las necesidades de salud de la población de aquel entonces; que atendía el nivel elemental.

En el año de 1954, la demanda de usuarios al Hospital Nacional se fue incrementado, siendo el edificio inadecuado, y poco funcional para la atención de pacientes, por lo que el señor Ernesto Flores Girón, sede un terreno en calidad de donación a favor del Hospital Nacional "Santa Elena", siendo su director en ese entonces el Dr. Alfonso Wer, El mismo cuenta con una extensión de tres mil metros cuadrados, ubicado en la salida a la ciudad capital, donde actualmente funciona el Centro de Salud de esta ciudad.

En septiembre de 1987 se inicia la construcción de un nuevo hospital en la parte poniente de la ciudad, a un kilómetro del Parque Central, con un costo aproximado de \$.12, 000,000.00, el mismo cuenta con un área de 10,000 metros cuadrados, y área verde de 15,000 metros cuadrados, tiene una capacidad de 130 camas.

La estructura del edificio es de un nivel, para el funcionamiento de los diferentes departamentos, la misma cuenta con equipos modernos de alta tecnología, para satisfacer las necesidades de la población.

El 5 de junio de 1,995, en la administración de Lic. Ramiro de León Carpio se inaugura el Hospital Nacional "Santa Elena", para ocupar las nuevas instalaciones, siendo el Director el Dr. Antonio González Medina.

Posteriormente se van dando cambios de directores siendo ellos: Dr. Waldemar Vélez Gaitán; Dr. Edgar de León, Dr. Noel Alfredo Revolorio Rodríguez, Dr. Carlos García, Dr. Sergio Roberto Cáceres Caravantes, Dr. Constantino Isaac

Sánchez Montoya, Dr. Edgar Benigno de León Coronado y actualmente Dr. Salomón Delgado.

El Hospital Nacional “Santa Elena”, representa una institución de salud con más de 60 años de servicio ininterrumpido en Santa Cruz del Quiché. Ofrece una función asistencial orientada a través de acciones de prevención, promoción recuperación y rehabilitación de la salud y atención de urgencias a los pacientes que lo requieran, quienes generalmente, residen en comunidades rurales y urbanas de los municipios del departamento del Quiché.

Esta institución tiene una visión profundamente social y moderna, la responsabilidad no es sólo con las personas sino también incorpora el ambiente físico, social y económico de la población a su cargo; pretende constituirse a partir de enero del año 2010 en el centro de referencia del departamento del Quiché y así brindar una atención cada vez mas personalizada con equidad y de calidad, mejorando la eficiencia en el uso de los recursos y aumentando los servicios ofrecidos a la población, para lograr un mejor nivel de resolución que incorpore las especialidades necesarias, a fin de disminuir el volumen de pacientes referidos a hospitales mucho mas grandes en relación a cobertura en salud.

Para garantizar el alcance de esta visión, el Hospital Nacional “Santa Elena” promueve y practica la integración de procesos tales como: provisión de servicios, capacitación y actualización, modernización, regulación sanitaria y el control de calidad. No obstante la mayor parte de los procesos de la gestión del talento humano, se efectúan de manera improvisada, espontánea y asistemática.

La autora, quien laboró en el mencionado establecimiento de salud, en el cargo de Directora de Recursos Humanos durante dos años consecutivos, observó que la tendencia de dichos procesos se explicaba por la falta de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos que sirviera de fundamento organizacional al diseño, instauración y desarrollo de las políticas de la administración de

recursos humanos, entre ellas, el reclutamiento, selección de los trabajadores que desempeñan puestos en el Hospital "Santa Elena".

Aunque la calidad es una de sus prioridades al prestar sus servicios no cuenta con un Manual de Análisis y Descripción de Puestos que fundamente y optimice el reclutamiento y selección del recurso humano. Las contrataciones se hacen sin conocer realmente los requisitos académicos, experiencia y habilidades, ni las funciones que tendrá el empleado dentro de la institución.

Por tanto, los procesos se terminan definiendo a medida que van surgiendo nuevas necesidades en el cargo. Esto hace que la institución pierda competitividad y credibilidad ya que sub-utiliza el talento que posee ya que no se toman en cuenta las características de los candidatos tales como sus habilidades, experiencia laboral y preparación académica.

Es indiscutible que la improvisación y desconocimiento conducen a la selección y consiguiente contratación de empleados, que carecen de acreditación o certeza de desempeñar de manera adecuada sus atribuciones, lo que descalifica el ejercicio eficiente de los trabajadores del área médica y administrativa.

Debido a ello se tiene actualmente la problemática de que no hay un adecuado desarrollo de carrera para los trabajadores antiguos del Hospital, provocando en ellos insatisfacciones y desmotivación; en ese sentido, ellos se ven limitados a permanecer en su puesto por muchos años o toda la vida como comúnmente se da, entrando a un puesto y jubilándose en el mismo.

El ingreso del personal al Hospital en los diferentes puestos, que incluye los del área administrativa, se ha dado por injerencia política o por relaciones personales de amistad. No se lleva a cabo un proceso de reclutamiento que divulgue las vacantes fuera del Hospital con el fin de captar dentro de la población en general potenciales candidatos para la posterior selección que permitiera la elección del mejor aspirante para un puesto, debido a ello se tiene

actualmente la problemática que no hay un adecuado desarrollo de carrera para los trabajadores antiguos del Hospital, que provoca en ellos insatisfacciones y desmotivación; en ese sentido ellos se ven limitados a permanecer en su puesto por muchos años, si no toda la vida como comúnmente se da, que entran a un puesto y se jubilan en el mismo.

En muy pocos casos se da otro tipo de selección en donde se hace un proceso por oposición, pero no se tienen contemplados muchos de los procedimientos para una buena selección y contratación; solamente se lleva a cabo una entrevista inicial y no se aplican entrevistas profundas, pruebas psicométricas, de aptitudes medicas, evaluaciones técnicas, evaluaciones de conocimientos, investigación de referencias etc.

Al final se selecciona a la persona que subjetivamente se cree es la mas adecuada para el puesto. Este proceso se viene haciendo sin la base del proceso de selección que es un Manual de Análisis y Descripciones de Puestos, donde se estipula qué es lo que la persona debe hacer y los requerimientos necesarios para que se desempeñe con éxito. Dicho en otras palabras, el proceso de selección se improvisa, lo que casi siempre tiene consecuencias en la eficiencia de la organización hospitalaria.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo resolver el problema detectado y elaborar un Manual que sea el fundamento del proceso de reclutamiento y posterior selección que es de suma importancia ya que complementaría el uso de las políticas y normas de dichos procesos lo cual garantiza su correcta aplicación, que tiene como objetivo principal la elección del mejor candidato para un puesto de trabajo.

1.2 Estructura Organizativa

La estructura organizativa está sustentada en la figura del Director, que tiene como apoyo una sub-dirección médica que se responsabiliza de toda el área asistencial y de servicios de diagnóstico y tratamiento y la gerencia administrativo financiera que conduce los servicios de mantenimiento y servicios generales, a si mismo la responsabilidad de dirigir el personal del Hospital. Existen comités técnicos, de existencia formal y dependen del Director. **(Ver organigrama general del hospital en Anexos)**

Las características de la planta del personal por categorías profesionales son: médicos, enfermeras, técnicos, enfermeros técnicos, administrativos, servicios generales y mantenimiento. Los servicios actualmente en funcionamiento son los siguientes:

Cuadro No. 1 Servicios prestados por el Hospital “Santa Elena”

Consulta Externa	Hospitalización	Otros servicios
Medicina interna	Medicina interna	Intensivo
Traumatología	Cirugía	Emergencias
Ginecología	Pediatría	Laboratorio
Obstetricia	Gineco-obstetricia	Radiología
Planificación familiar	Traumatología	Banco de sangre
Pediatría		Farmacia
Cirugía y nutrición		

Fuente: Información Proporcionada por Departamento de Recursos Humanos, Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché. 2009.

En el cuadro anterior se presenta la información relativa a los servicios que ofrece el Hospital “Santa Elena” en las áreas de Consulta Externa, Hospitalización así como en otros servicios que se prestan en esta institución, mismos que los pacientes pueden encontrar al ingresar a las instalaciones y

que son, en definitiva, los mínimos requeridos para dar atención adecuada a las personas recibidas.

Los servicios clínicos de Consulta Externa, Emergencia y Hospitalización están apoyados por las áreas de Laboratorio, Banco de Sangre, Farmacia y Radiología.

Si bien el Hospital de Quiché es un centro de atención polivalente de agudos, su oferta de servicios esta centrada en servicios de Gineco-Obstetricia y Pediatría.

1.3 Recursos Humanos

El Hospital cuenta con un recurso humano variado en cuanto a profesiones; que se distribuye de la siguiente manera: 298 trabajadores en el renglón 011; 118 trabajadores en los renglones 021, 029,182 y ofrece los servicios de Emergencia, Sala de Operaciones, Medicina, Cirugía, Maternidad, Pediatría, Rayos X, Laboratorio, Farmacia, Planificaron Familiar, Intensivo, Unidad de Rehabilitación Oral, Unidad de Cito Patología, Sala de Recuperación Nutricional y también Servicios de Ultrasonidos y Electrocardiograma. Los cargos administrativos que ocupan los empleados que constituyen la unidad de análisis del presente estudio se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 2 Puestos Administrativos

Jefe de Personal	Secretaria de Dirección
Secretaria de Recursos Humanos	Encargado de Servicio de Inventario
Encargado de Informática	Encargado de Banco de Sangre
Secretaria de Gerencia Administrativa	Paramédico Jefe I
Auxiliar de Compras	Auxiliar de Estadística
Encargado de Presupuesto	Jefe de Estadística
Encargado de Tesorería	Auxiliar de Archivo
Administrador Financiero	Jefe de Archivo
Contadora General	Auxiliar de Bodega
Ecónoma	Jefe de Bodega

Fuente: Información Proporcionada por Departamento de Recursos Humanos, Hospital Nacional "Santa Elena", Santa Cruz del Quiché. 2009.

Tal como se muestra en el cuadro anterior, existen diversos puestos desempeñados por los empleados del Hospital Nacional "Santa Elena" necesarios para garantizar el adecuado funcionamiento de las diferentes áreas de servicio que son cubiertas con el desempeño de las actividades realizadas por cada una de las personas que realizan sus actividades en las mismas.

La institución cuenta con un departamento encargado de la administración de los recursos humanos, los procesos básicos de dicha administración están en proceso de mejora muchos de ellos se implementan parcialmente y están regidos por las exigencias, normas y políticas del Ministerio de Salud Pública.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal los encargados de Recursos Humanos tienen la libertad de realizarlos de la forma mas adecuada, y dado que se encontraron deficiencias en la realización de dichos procesos se plantea implementar un programa de reclutamiento y selección de personal en base a un Manual de Análisis y Descripción de Puestos; que se adecuen a las necesidades y solvente las deficiencias encontradas en los mismos para alcanzar así la eficiencia que se necesita en esta época de cambios por los que esta pasando la administración del hospital a vísperas de convertirse en hospital regional.

Los puestos de Director de Hospital y Gerente Administrativo Financiero cuentan con su descripción de puestos detallada y tomando en cuenta que dichos cargos son nombrados por parte del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, no se tomaran en cuenta para la realización del Manual de Análisis y Descripción de Puestos.

2. MARCO TEORICO

La Administración de Recursos Humanos en hospitales es un tema complicado 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 un hospital si no también por los diferentes profesionales que trabajan en ella.

Cada uno de los profesionales que laboran dentro de un hospital tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, lo que redundaría básicamente en su identificación frente a la institución, es debido a esta diversidad que los encargados del departamento 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 institución.

Otro aspecto a considerar para lo que es la administración de recursos humanos, 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.²

2.1 Hospital

Un hospital es un lugar físico donde se atiende a los enfermos, para proporcionar el diagnóstico y tratamiento que necesitan.

² Dante R. Olórtegui Yzu. **Administración de Recursos Humanos en Clínicas y Hospitales**. (en línea)
Consultado: 20 de marzo de 2008.
Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/adrrhclin.htm>

La palabra hospital viene del latín hospes, "huésped" o "visita". De hospes se derivó hospitalia, "casa para visitas foráneas". Posteriormente hospitalia se transformó en hospital para designar el lugar de auxilio a los ancianos y enfermos.³

Para hacer una descripción de los servicios de salud prestados en Guatemala el Ministerio de

Salud Pública y Asistencia Social ha realizado la siguiente clasificación:

Primer nivel de atención

Por primer nivel de atención se entiende los servicios que se brindan en los centros comunitarios de salud estos establecimientos son los de menor complejidad de la red de servicios, que tiene bajo su área de responsabilidad programática una población menor de mil quinientos habitantes. Los puestos de salud son los establecimientos de servicios públicos de salud de Primer Nivel de Atención ubicados en aldeas, cantones, caseríos y barrios de los municipios. Cubre dos mil habitantes como promedio y sirve de enlace entre la red institucional y el nivel comunitario; y los puestos de salud fortalecidos los cuales son establecimientos de de mayor complejidad del primer nivel de atención, ubicados en aldeas, cantones, caseríos, barrios o en algunas cabeceras municipales atienden hasta 5,000 habitantes. Todos brindan un conjunto de servicios básicos de salud según normas impuestas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala.

Segundo nivel de atención

Por segundo nivel de atención se entiende los servicios que se brindan en los centros de salud: es el establecimiento de los servicios públicos de salud del Segundo Nivel de Atención ubicado en el ámbito municipal y generalmente en las cabeceras municipales y centros poblados de 5,000 a 20,000 habitantes. Brinda a la población de su área de influencia, los servicios ampliados de

³ **Definición de hospital** (en línea) consultado: 2 de abril de 2009. Disponible en: <http://definicion.de/hospital/>

salud definidos según normas, y coordina y articula la prestación de servicios de salud de los establecimientos de menor categoría ubicados en su área de influencia.

Tercer nivel de atención

Hospital General Departamental

Establecimiento de salud de atención permanente cuya función principal es la recuperación y rehabilitación de la salud, ubicados en la cabecera departamental. Cuenta con especialidades médicas básicas: Medicina Interna, Pediatría, Cirugía, Gineco-Obstetricia y Anestesia; además de Traumatología y Ortopedia, Patología y Radiología presta los servicios de Consulta Externa, Emergencia y Hospitalización.

Conjuntamente realiza las acciones intramuros de promoción y prevención de la salud, brinda asesoría técnica a los establecimientos de menor categoría ubicados en su área de influencia. Los recursos humanos básicos son los médicos generales y médicos especializados en Medicina Interna, Obstetricia y Ginecología, Pediatría General, Cirugía General, Traumatología y Ortopedia; Anestesiología además de otros profesionales de salud como Químico-Biólogo, Químico-Farmacéutico y Radiólogo, Trabajadores Sociales, Enfermeras Profesionales, Auxiliares de Enfermería y Personal Administrativo y Operativo de Apoyo.

Hospital Regional

Establecimiento de salud ubicado en cabecera departamental que sirven de referencia para la atención médica especializada y sub especializada en su área de influencia, para lo cual cuenta con especialidades médicas básicas de medicina interna, pediatría, cirugía, gine obstetricia, anestesia, traumatología y ortopedia, patología y radiología, además subespecialidades de: gastroenterología, cardiología, neumología, reumatología, hematología entre otras. Presta los servicios de consulta externa, emergencia, hospitalización y cuidados intensivos.

Desarrolla además acciones de formación de recurso humano, promoción y prevención. Los recursos humanos básicos son médicos generales y médicos especializados y sub-especializados en diferentes ramas de la medicina., y otros profesionales como químico-biólogo, químico-farmacéutico, nutricionista; trabajadores sociales; enfermeras; auxiliares de enfermería y personal administrativo y operativo de apoyo.

Hospital Nacional de Referencia Especializada

Es el establecimiento de mayor complejidad del Tercer Nivel de Atención que desarrolla acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en la salud. Brinda atención médica especializada a la población referida por los establecimientos de la red de servicios de salud que requieren dicha atención. Esta atención médica especializada requiere de tecnología de punta; recursos humanos especializados, materiales y equipos.⁴

El Hospital Nacional “Santa Elena” se clasifica en el Tercer Nivel de Atención junto con otros quince hospitales situados en territorio nacional tal como se muestra en el siguiente cuadro.

⁴ **Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.** Acuerdo Gubernativo 115-99. (en línea) Consultado el 15 de abril de 2009. Disponible en: http://portal.mspas.gob.gt/descripcion_de_los_servicios.html

Cuadro No.3 Hospitales Departamentales (Tercer Nivel de Atención).

No.	NOMBRE HOSPITAL	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
1	Hospital Nacional de Salamá	Baja Verapaz	Salamá
2	Hospital Nacional de Chimaltenango	Chimaltenango	Chimaltenango
3	Hospital Modular "Carlos Arana Osorio"	Chiquimula	Chiquimula
4	Hospital Integrado El Progreso	El Progreso	Guastatoya
5	Hospital Nacional Santa Elena	El Quiché	Santa Cruz del Quiché
6	Hospital Nacional de Huehuetenango	Huehuetenango	Huehuetenango
7	Hospital de la Amistad Guatemala-Japón	Izabal	Puerto Barrios
8	Hospital Nacional "Nicolasa Cruz"	Jalapa	Jalapa
9	Hospital Nacional "Ernestina Viuda de Recinos"	Jutiapa	Jutiapa
10	Hospital Nacional de Retalhuleu	Retalhuleu	Retalhuleu
11	Hospital Nacional "Pedro de Betancourt"	Sacatepéquez	Antigua Guatemala
12	Hospital Nacional de San Marcos	San Marcos	San Marcos
13	Hospital Nacional "Juan de Dios Rodas"	Sololá	Sololá
14	Hospital Nacional de Mazatenango	Suchitepéquez	Mazatenango
15	Hospital Nacional "Dr. José Felipe Flores"	Totonicapán	Totonicapán

Fuente: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, República de Guatemala.

En la lista anterior se muestran los Hospitales Departamentales clasificados en el Tercer Nivel de Atención que actualmente se encuentran funcionando en los diferentes Departamentos de Guatemala y de los cuales se tiene notificación hasta el momento. Sin embargo, no todos los Departamentos de Guatemala cuentan con uno propio por lo que algunos pacientes deben ser trasladados al Departamento más cercano, cuando el caso lo amerita.

2.2 La Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos comprende las políticas y estrategias orientadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. Las estrategias de la gestión de recursos humanos comprenden el análisis de puestos, el reclutamiento y selección de personal; el desarrollo de los recursos humanos; la evaluación del desempeño, la remuneración y las prestaciones; la seguridad e higiene; las relaciones laborales; y la investigación de los recursos humanos. La función primaria del departamento de recursos humanos es servir

de apoyo a los directores de producción en todos los asuntos relacionados con los recursos humanos.

Los directores de recursos humanos representarán probablemente en el futuro, un papel cada vez más importante en la gerencia de las organizaciones. Para ello, deben comprender aún mejor la empresa, conocer las tendencias actuales y futuras; tratar de poner de relieve la posible influencia de los recursos humanos en los beneficios institucionales.

Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de proveer el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales y de los equipos de trabajo relacionados directa o indirectamente con los procesos de Administración de recursos humanos, que significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

Cuando se habla de ARH hay muchas cosas en juego, la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y la distribución de algún producto o la prestación de algún servicio. Paralelamente a los objetivos de la empresa, la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

- **Los principales objetivos de la administración de recursos humanos**
- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivaciones suficientes para conseguir los objetivos de la organización;
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales;
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles".⁵

2.3 Las Siete Actividades Básicas del Proceso de Administración de Recursos Humanos

2.3.1 Planificación de los recursos humanos

Sirve para garantizar que en forma constante y adecuada se cuente con el personal que se necesita. Constituyen los Planes para el personal que necesitará una organización en el futuro, en los que se toman en cuenta las actividades internas y los factores del ambiente externo.

La necesidad de planificar los recursos humanos quizás no resulte del todo evidente. Sin embargo, una organización que no planifique sus recursos humanos podría encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas generales apropiadamente.

El departamento de ARH puede tener muchas repercusiones en la organización, en diferentes sentidos, dependiendo de cuáles sean las metas hacia la que se dirige la compañía.

⁵ Chiavenato, Idalberto. 1998. **Administración de Recursos Humanos**. Segunda Edición. Traducido por Germán A. Villamizar. Mc. Graw Hill, México, Pág. 123.

La planificación de Recursos Humanos tiene cuatro aspectos básicos:

- ✓ Hacer planes para las necesidades del futuro, decidiendo cuántas personas y que habilidades deberán tener estas personas para alcanzar la eficiencia y eficacia dentro de la organización.
- ✓ Realizar planes para un equilibrio futuro, comparando la cantidad de empleados necesarios con la cantidad de empleados presentes, que seguramente se quedarán en la organización, lo que conduce al siguiente aspecto.
- ✓ Planificación para reclutar empleados o despedirlos, con objeto de las vacantes se cubran oportunamente por empleados con los requerimientos necesarios para desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo.
- ✓ Hacer planes para formar a los empleados, con objeto de garantizar que la organización tenga un suministro constante de personal experto y capaz.⁶

2.3.2 El reclutamiento

Se ocupa del desarrollo de una serie de candidatos que son potenciales para ocupar un empleo, acorde al plan de los recursos humanos.

El propósito del reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan.

Las funciones de dotar de personal competente a la organización conllevan un alto grado de responsabilidad debido a las implicaciones en el desempeño de la misma.

De una contratación acertada dependerá que la organización cuente con personal calificado y competitivo. Según Pierre Mornell, un psiquiatra experto en Recursos Humanos, para el gestor del talento, es importante no cometer errores y tomar una buena decisión al contratar un empleado, por el alto costo

⁶ Finch Stoner, James Arthur; Freeman R. Edward. 1996. **Administración**. Sexta Edición. Pearson Educación. Págs. 114-115.

que conlleva; si comete un error al contratar un empleado, se da cuenta de él y lo rectifica en un período de tiempo imprevisible; el costo de reemplazar ese empleado es de dos veces y media el valor del salario anual de esa persona.

Esta es una afirmación totalmente válida, al contratar personal la empresa está invirtiendo recursos no solo en la atracción de candidatos potenciales y en el proceso de evaluación, además ha de invertir en la inducción y capacitación del nuevo empleado, así como en crear un fondo de cubrir las prestaciones laborales y para aquellos bonos y premios especiales que le habrá ofrecido para que aceptara trabajar en su organización.⁷

El Esquema No. 1: ilustra el proceso para dotar personal a una organización el cual implica cuatro pasos importantes y estos son:

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección
- ✓ Contratación
- ✓ Inducción

Esquema No.1 Proceso para dotar personal a una organización



Fuente: (INTECAP 2001: 111).

El proceso representado anteriormente de manera gráfica muestra una línea continua que representa la necesidad de realizar las acciones de manera secuencial; es decir, no puede realizarse la acción siguiente de no haberse realizado la anterior, excepto en la primera que es el reclutamiento propiamente dicho. Cada una de las acciones implica una serie de actividades a fin de realizarse de manera adecuada.

⁷ INTECAP. 2002. **La Gestión del Recurso Humano por competencia Laboral**. Edición 01. COPYRIGHT Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Pág. 110-111.

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y decidir cómo serán cubiertas.

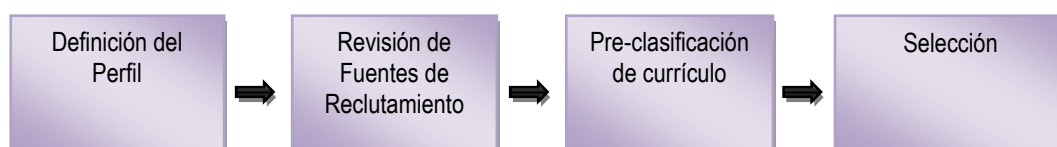
El reclutamiento consiste en una acción dinámica y flexible cuyo objetivo es el de buscar y reunir el máximo número de candidatos en un tiempo determinado para cubrir ese puesto.

El reclutamiento es un procedimiento diseñado para atraer, convocar, e identificar candidatos potenciales que estén calificados para ocupar cargos dentro de la organización. Para llevarlo a cabo se deben revisar las diferentes fuentes de reclutamiento y seguidamente hacer una preclasificación de currículum de los aspirantes, para luego iniciar con el proceso de selección⁸.

El Esquema No. 2: describe los pasos a seguir para elaborar un proceso de reclutamiento de personal siendo los más importantes los siguientes:

- ✓ Definición del perfil
- ✓ Revisión de fuentes de reclutamiento
- ✓ Pre-clasificación de currículum
- ✓ Selección

Esquema No. 2 Proceso de Reclutamiento.



Fuente:(INTECAP 2001: 113)

⁸ INTECAP. 2002. **La Gestión del Recurso Humano por competencia Laboral**. Edición 01. COPYRIGHT Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Pág. 112-113.

El proceso de reclutamiento mostrado en el Cuadro anterior representa una línea de acción continua que explica las diferentes actividades a realizar y que van en orden de procedimiento; sin embargo, las actividades pueden representar igual, menor o mayor cantidad de recursos invertidos así como de intensidad laboral.

Perfil profesional

Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Revisión de fuentes de reclutamiento

Una vez definido el perfil de selección, el siguiente paso será convocar a los interesados a través de las fuentes de reclutamiento internas y externas.

Las fuentes de reclutamiento internas

Las fuentes de reclutamiento son las que se utilizan para reunir y convocar a los posibles candidatos que se encuentren trabajando en la organización y que presenten las competencias requeridas para ocupar el cargo que se está requiriendo.

Esta revisión dará lugar a ascensos y transferencias que benefician al empleado y lo mantienen motivado ante la posibilidad de hacer carrera dentro de la empresa, sin embargo también puede ser una influencia negativa y dar lugar a renuncias, despidos y jubilaciones, en cuyo caso la empresa deberá haber previsto las acciones a seguir desde la planeación del recurso humano.

Para el aprovisionamiento interno se cuenta con la técnica de Job Posting o auto postulación, la cual permite identificar los candidatos potenciales para ocupar el cargo en mención y con los planes de sucesión.

Job Posting, el primer paso será la colocación de anuncios en las pizarras de información dentro de la empresa, para dar a conocer las necesidades específicas del cargo seleccionado, esto con el fin de considerar a todos los candidatos interesados en participar en el proceso de selección.

El segundo paso consiste en registrar la información de los posibles candidatos en el formato de promociones potenciales, en este se resumen los conocimientos, experiencia e historial del interesado. Estos datos servirán para actualizar la información de los empleados, así como para identificar aquellos que posean los conocimientos y experiencia necesarios y que por tanto puedan optar al cargo.

Como tercero y último paso se elabora una matriz de reemplazo potencial en donde se registran los nombres de los candidatos potenciales y se identifican las competencias con las que cuentan, así como el nivel en el que le son requeridas. Basados en esta información, se realiza una comparación con la posición que se está seleccionando y se elabora un reporte en donde se indican el grado con el que se cumple cada requisito, así como las áreas en las que se necesitara capacitación para ocupar el cargo.

Reclutamiento interno y sus ventajas

Será el que utilizara fuentes internas para reunir a los posibles candidatos, y esto quiere decir que el reclutamiento se realiza con personal dentro de la empresa... Generalmente este reclutamiento se debe o bien, a rotaciones o a posibles traslados de personal, o bien a promociones de los trabajadores.

Realizar el reclutamiento dentro de la misma empresa conlleva ciertas ventajas:

- ✓ Coste más bajo.
- ✓ Se conoce mejor a los candidatos por lo tanto el proceso es mas valido.

- ✓ Es una fuente de motivación para el trabajador que ve que puede promocionarse y desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.
- ✓ Los candidatos ya conocen la empresa (su funcionamiento, cultura....) y esto nos ahorra tiempo respecto a su integración y adaptación.
- ✓ El proceso es más rápido.

Desventajas del reclutamiento interno

- ✓ Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella;
- ✓ Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de suposición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos;
- ✓ Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior;
- ✓ Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas;

- ✓ No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a mediad de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Planes de sucesión

Estos permiten a la organización contar con personal competente para ocupar posiciones clave en el momento en que lo necesiten.

Una planificación de sucesión no son simples gráficos en donde se identifican los candidatos potenciales. Es una herramienta que proporciona medios para desarrollar en las personas las competencias clave necesarias para el éxito, a través de la detección de la desviación existente entre las poseídas actualmente por el candidato y aquellas que necesita desarrollar para ser competente en la posición requerida.⁹

Fuentes de reclutamiento externo

La primera gran decisión que el gestor deberá realizar en el proceso de reclutamiento externo, es la elección de los medios a utilizar estos son: los consultores de recursos humanos, anuncios en la prensa, candidatos espontáneos, recomendaciones de los empleados de la empresa, colegios, universidades y entidades de formación. Lo más recomendable es utilizarlos todos dependiendo del puesto que se esté reclutando, sin embargo esto dependerá del presupuesto que se tenga disponible.

⁹ INTECAP. 2002. **La Gestión del Recurso Humano por competencia Laboral**. Edición 01. COPYRIGHT Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Pág. 113-116.

Reclutamiento externo y sus ventajas

Hablamos de reclutamiento externo cuando este se realiza utilizando fuentes externas a la empresa para reunir los candidatos potenciales para el puesto en cuestión. Como fuentes externas podemos citar:

- ✓ Anuncios de prensa.
- ✓ Centros de enseñanza (Academias, Centros de Formación Profesional, Universidades, etc.)
- ✓ Oficinas de Empleo.
- ✓ Archivos (de otros procesos de selección que llegan a la empresa).
- ✓ Otras fuentes (amigos, familiares, conocidos, internet, etc.).

Consultores de recursos humanos

Independientemente si la empresa cuenta o no con un encargado de reclutamiento, el proceso puede realizarlo directamente, o contratar un consultor de Recursos Humanos para que lo lleve a cabo, para esto deberá contar con una política definida, de modo de haber determinado desde la planificación en qué casos se utilizaran asesores y en cuáles no.

Anuncios

Los periódicos, las revistas especializadas y el internet, ofrecen otro método efectivo para la identificación de posibles candidatos.

Este es uno de los medios para reclutamiento más utilizado debido a que llega a una gran cantidad de personas sin embargo para obtener los resultados esperados en ellos deben ofrecerse información precisa acerca de la naturaleza y de la posición de las competencias que se buscan.

Respecto a las solicitudes de empleo sería útil que cada empresa tuviera un modelo diseñado donde se recoja la información más útil y pertinente y se

pueda así elaborar un archivo informatizado o no con esos datos, que podrá servir para futuros procesos de selección.

Este cuestionario será llenado por las personas que espontáneamente se hayan dirigido a la empresa para solicitar un puesto de trabajo, por los candidatos que se presentan a los procesos de selección... y en definitiva por todas aquellas personas que puedan optar por un puesto dentro de la organización.¹⁰

Realizarlo fuera de la empresa también tiene sus ventajas:

- ✓ Se tiene acceso a un número mayor de candidatos para realizar el proceso.
- ✓ Al no pertenecer a la empresa y venir de otras culturas empresariales, aportan nuevas ideas que pueden enriquecer a las de la empresa.
- ✓ Se realiza el proceso con mayor objetividad al no conocer a los candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo:

- ✓ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;
- ✓ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

¹⁰ Nebot López, José; García Yuste, Jesús. Schmitz García-Hevia, Rodolfo.1999. **La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de las Empresas**. FC Editorial. Págs. 45-48.

- ✓ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- ✓ Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- ✓ Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

El que se elija un tipo u otro de reclutamiento, o ambos, va a depender de muchos factores:

- ✓ Tipo de puesto de trabajo a cubrir.
- ✓ Posibilidad de promoción o rotación dentro de la empresa.
- ✓ La existencia de posibles candidatos dentro de la empresa.
- ✓ El presupuesto para realizar el proceso.
- ✓ La necesidad de innovación y renovación en la empresa ¹¹

El proceso formal de reclutamiento

El proceso formal de reclutamiento dentro de la empresa depende de la decisión de la dirección de la empresa ya que el departamento de recursos humanos no tiene la autoridad de actuar sin la autorización de esta.

¹¹ IDEM

La decisión de la dirección se hace operativa por la tramitación de la solicitud previa de admisión, también llamada, solicitud de requerimiento de personal.

Una vez recibida la solicitud previa de admisión, es cuando se ha de determinar cual de las fuentes de reclutamiento será la adecuada para la búsqueda de potenciales candidatos.

De manera funcional, el proceso de reclutamiento comienza al detectarse la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización. En este punto debe seguirse si la hubiera la política de reclutamiento, establecida por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma. Luego en base a la información interna de la empresa sobre el puesto a desempeñar (revisar el manual de análisis y descripción de puestos de la organización) de tal modo que se determinen los elementos o características necesarias para cubrir el puesto.

Este análisis debe responder al que y al cómo hacer del puesto, es decir debe establecer las tareas y las funciones propias del puesto, así como, los recursos, los métodos, y procedimientos necesarios para realizar cada tarea. Igualmente debe contemplar los objetivos a alcanzar.

Así los aspectos básicos a considerar dentro de un análisis de puestos son:

- ✓ Localización del puesto (denominación, área o departamento al que pertenezca)
- ✓ Retribución y compensación
- ✓ Finalidad del puesto
- ✓ Especificación de funciones (habituales, ocasionales, objetivos, etc.)
- ✓ Lugar de trabajo (lugar de trabajo, entorno laboral, etc.)
- ✓ Recursos y entorno (herramientas, equipos y sistemas informáticos)
- ✓ Requisitos de los puestos (formación académica, experiencia requerida etc.)

Una vez realizado este análisis es necesario utilizar las fuentes internas y externas de las que la empresa dispone para promover este reclutamiento. Para poder reclutar los candidatos por medio de estas fuentes la empresa utilizara una serie de técnicas tendientes a favorecer dicho reclutamiento.

Este proceso a su vez será evaluado con el fin de constatar que los elementos utilizados durante el proceso han sido los más adecuados para lograr al mínimo costo los resultados pretendidos.¹²

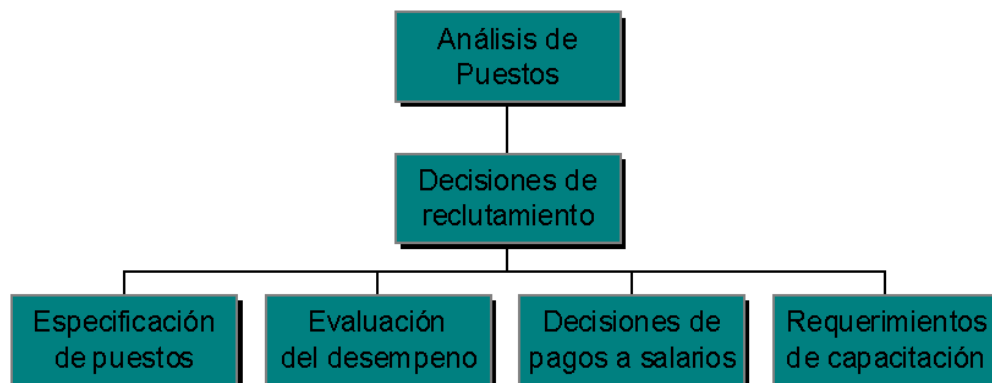
Como resultado de todo esto se llegará a una conclusión, si esta es positiva y todos los pasos se dieron correctamente, se continuará con el proceso de selección.

Antes de reclutar a los empleados, los reclutadores deben tener una idea clara de las actividades y las obligaciones del puesto que está desocupado. Por consiguiente, el análisis de los trabajos es uno de los primeros pasos del proceso de reclutamiento. Una vez analizado un trabajo específico, la definición, por escrito de su ubicación y su contenido.

La información presentada anteriormente se relaciona con **el esquema No. 3** ya que se puede apreciar como el Análisis de Puestos sirve de base para muchos de los pasos de la Administración de recursos Humanos mencionados. Del análisis de puestos depende la toma de decisiones de reclutamiento, en cuanto a la especificación de puestos, evaluación del desempeño, decisiones de pagos a salarios, requerimientos de capacitación.

¹² Publicaciones vértice, 2008. **Selección de Personal** .Editorial Vértice. España. Págs. 7-9

Esquema No. 3 Análisis de Puestos base de los procesos de la ARH



Fuente: Madeline Sánchez Ayala

Antes de profundizar en la importancia que tiene para una institución en este caso el Hospital Nacional “Santa Elena”, de poseer un manual de análisis y descripción de puestos, se procederá a definir lo que es un “puesto” por sí mismo antes de ser descrito y analizado. También que es un manual.

Puesto de trabajo

Conjunto de funciones con una posición definida dentro de la estructura organizacional. Para ubicar un cargo se deben tomar en cuenta tres aspectos fundamentales los cuales son:

1. Nivel jerárquico.
2. El área del departamento en el que se localizará.
3. El superior jerárquico y subordinados.

En una organización, el trabajo debe dividirse en unidades o tareas manejables que puedan ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas. La unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran estas tareas es el puesto. Como asignación de trabajo esta separado y diferenciado de otros puestos en la organización.

Si la carga de trabajo de un puesto en particular es lo bastante pesada, se puede requerir mas de un empleado para desempeñarlo. Tendrían que crearse puestos por separados, comprendiendo cada uno de ellos las obligaciones y los deberes de esta posición, a los cuales se asignarían empleados adicionales. En consecuencia, una posición constituye el puesto o porción de este que es desempeñado por unos empleados individuales. Antes de la contratación de un empleado, debe presupuestarse para el una posición que implique un puesto en particular.

El número de las posiciones que haya sido presupuestada en la estructura de la organización determina el número de individuos que puedan ser empleados, en virtud de que cada uno de ellos deberá ocupar una posición por separado en la estructura.¹³

La descripción de puesto

Consiste en enumerar las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto que lo van a diferenciar de otro, dentro de la misma empresa. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos más relevantes de éste.

Se debe tener en cuenta que en una descripción de cargo el formato que se utilizará debe preservar la misma estructura dentro de la empresa para así lograr la posible comparación de los datos.

La descripción del puesto es: Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es

¹³ Bohlander, Sherman.1994 **Administración de Recursos Humanos**. Primera Edición. Editorial México, Iberoamericana, Pags.39-40.

hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.¹⁴

Análisis de puesto

Es un proceso el cual consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de una organización. Determina cuales son los deberes, tareas, actividades, naturaleza de los cargos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación. Cabe destacar que esta función tiene como meta el análisis de “cada cargo” y no el de las personas que lo desempeñan.

Análisis de puestos “es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los puestos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el puesto para su correcto desempeño.”¹⁵

Estructura del análisis de puestos

La estructura del análisis de puestos se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

- ✓ Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el puesto de manera adecuada.
- ✓ Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. 1998. **Administración de Recursos Humanos**. Segunda Edición. Traducido por Germán A. Villamizar. Mc. Graw Hill, México, Pág. 239.

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. 1990. **Gestión del Talento Humano**. Segunda Edición. Editorial Mc. Graw Hill. 276..

- ✓ Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- ✓ Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

La importancia de un manual de análisis y descripción de puestos dentro de una organización

Todo director, gerente o encargado de recursos humanos debería de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de análisis y descripción de puestos. Y entre sus funciones debería destacar la de hacer saber al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

El establecimiento de un análisis y descripción de puestos sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

Modelos teóricos de descripción de puestos

En la actualidad se encuentran diferentes modelos teóricos para la descripción de puestos, y se llegó a la conclusión de que no existe un modelo aplicable para todas las organizaciones depende de los objetivos, o la orientación del investigador y las necesidades de la institución para poder aplicar algún modelo incluso se puede adaptar o combinar varios modelos teóricos.

Elaboración de perfiles

Las descripciones laborales se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión.

En la descripción del perfil laboral, se deben plasmar todas las metas, funciones, competencias básicas, genéricas y específicas, así como condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes. Esta descripción, ayuda a la organización a progresar hacia sus objetivos, por lo que, es importante que la información que contienen sea precisa y que se actualice constantemente.

La descripción de perfil laboral es útil para los diferentes integrantes de una organización, así:

- ✓ Altos directivos y ejecutivos: les ofrece la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuales son las obligaciones y beneficios ya que pueden tomar decisiones con base a esta información y tener una idea en conjunto del trabajo concreto de la organización.
- ✓ Mandos medios: Les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para exigir apropiadamente su desempeño.
- ✓ Otros integrantes de la organización: pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que las conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente.

El objetivo del análisis y descripción de perfiles laborales es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo.

El analizar y describir perfiles laborales, utilizando la información que proporcionan los diferentes métodos así como las normas y estándares técnicos que genera, permitirá al área de Recursos Humanos:

- ✓ Conocer con exactitud los perfiles laborales necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo de la organización.
- ✓ Mejorar los procesos y procedimientos de trabajo.
- ✓ Reorganizar la estructura laboral de la organización.
- ✓ Planificar las necesidades del recurso humano.
- ✓ Identificar candidatos adecuados para las vacantes.

- ✓ Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- ✓ Ubicar a los empleados de acuerdo a las competencias demostradas.
- ✓ Determinar niveles realistas de desempeño.
- ✓ Crear planes para capacitación y desarrollo.
- ✓ Brindar mayor oportunidad al empleado para desarrollar una carrera dentro de la empresa.
- ✓ Planear las necesidades de capacitación.
- ✓ Tener un marco de referencia para la evaluación de la capacitación.
- ✓ Elaborar planes de carrera.
- ✓ Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- ✓ Informarse para elaborar planes de incentivos.¹⁶

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son

Paso 1: Determine el uso de la información del análisis del puesto. Empezar por identificar el uso que dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que reúna y la técnica que utilice para hacerlo. Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en que consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar a los empleados. Otras técnicas de análisis de puestos no proporcionan la información específica para las descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones. Por tanto su primer paso es determinar el uso de la información del análisis de puestos. Entonces podrá decidir como reunir la información.

Paso 2: Reúna la información previa. A continuación, es necesario revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la

¹⁶ INTECAP. 2002. **La Gestión del Recurso Humano por competencia Laboral**. Edición 01. COPYRIGHT Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Pág. 79-81.

organización. El organigrama debe identificar el título de cada posición y por medio de las líneas que las conectan, debe mostrar quien reporta a quien y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comuniquen.

Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple. Por último la descripción del puesto con que se cuenta, si existe, puede ser un buen punto de partir del cual podría preparar una descripción revisada del puesto.

Paso 3: Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

Paso 4: Reúna información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más de las técnicas de análisis de puestos.

Paso 5: Revise la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. El verificar la información ayudara a determinar si es correcta, si esta completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad e modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso 6: Elabore una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición. Las descripciones del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto,

así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.¹⁷

Diseño del puesto

En una forma tradicional, los puestos fueron diseñados tomando como base las necesidades técnicas y de producción más que las humanas. Debido a que las líneas de montaje proporcionan el medio más eficaz para la producción de artículos en masa, los trabajos de tipo repetitivo fueron desarrollados en estas líneas, en las cuales podía lograrse el máximo de productividad con un mínimo e tiempo de aprendizaje.

En los últimos años el diseño del puesto ha implicado algo más que consideraciones técnicas. Si bien los esfuerzos para crear puestos en los cuales las actividades fueran más simples o repetitivas pueden ser buenos desde un punto de vista técnico, no lo pueden ser bajo el punto de vista humano, ya que los empleados se aburren y desarrollan menos esfuerzos, con el resultado de que son menos productivos. En consecuencia, el diseño de puestos debe también reconocer las consideraciones humanas, o sea, las necesidades psicológicas de los empleados y su bienestar. También se debe dar reconocimiento a los posibles efectos sobre la sociedad que puedan resultar debido a la forma en que los puestos estén estructurados.¹⁸

¹⁷ Dessler, Gary; Verela Ricardo. 2004. **Administración de Recursos Humanos Enfoque latinoamericano**. Segunda Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. México, Pags. 79- 80.

¹⁸ Bohlander, Sherman.1994. **Administración de Recursos Humanos**. Primera Edición. Editorial México, Iberoamericana. Pag.43.

Mejoramiento de la estructura del puesto

Existen varios métodos que pueden emplearse en el diseño de un puesto dependiendo de los objetivos específicos que deban cumplirse. Estos métodos incluyen la ampliación del puesto, la dilución del puesto y la ingeniería de los factores humanos.

Ampliación del puesto

Su propósito es expandir las dimensiones de un puesto para hacer el trabajo que se ejecute, más interesante, retador y significativo. Puede lograrse ampliando el puesto sobre una base horizontal o vertical, o con una combinación de las dos. Un puesto puede ampliarse horizontalmente agregándole obligaciones de naturaleza similar. Los puestos pueden ser ampliados verticalmente asignándoles deberes que entrañen mayor responsabilidad. Tal ampliación puede lograrse independientemente o en combinación con una ampliación horizontal.

Dilución del puesto

Lo opuesto a la ampliación del puesto es la dilución del puesto, en la cual se reduce el número de las actividades desempeñadas en un puesto, o el grado de habilidad y responsabilidad que requiere. Como resultado de una dilución de los puestos, ciertas obligaciones se eliminan o se dividen para formar dos o más puestos. Al hacerlos así, es posible que personas con menos calificación y/o entrenamiento ejecuten el puesto original.

En consecuencia puede usarse la dilución del puesto para solucionar un problema de reclutamiento que pueda existir porque hay poca oferta de personal altamente calificado, que normalmente ocuparía el puesto. No solo es cierta esta situación en caso de obrero sino que también se aplica en la ingeniería, en donde los ayudantes pueden ser preparados para desempeñar muchas de las asignaciones que antes manejaban los ingenieros o en ciertos

puestos en un hospital en donde los técnicos médicos, las ayudantes de enfermera y los ayudantes médicos pueden desempeñar muchas de las tareas realizadas anteriormente por médicos y enfermeras tituladas.

Definición de Manual

Una definición simple y concreta cita que: “Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”¹⁹

Definición de manual de puestos

Un manual de puestos es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

Objetivos de un manual de puestos

El Manual de Puestos permite alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- ✓ Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- ✓ Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- ✓ Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.

¹⁹ Secretaría de Relaciones Exteriores. **Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización.** (En Línea). Consultado 22 de enero de 1998. Disponible en: http://www.sre.gob.mx/normateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf

- ✓ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

2.3.4 Correspondencia entre personas y puestos

Junto con el proceso de reclutamiento cuyo propósito es aumentar la cantidad de participantes que cuentan con calificaciones que cubren los requisitos del puesto y las necesidades de la organización el proceso de selección busca reducir esa cantidad con el propósito de elegir unas cuantas personas de entre aquellas que cuentan con las calificaciones adecuadas.

En términos generales la meta de la selección es aumentar los aciertos al máximo así como evitar los errores que serán evidenciados en el desempeño de los empleados escogidos. Los aciertos significan los pronósticos correctos mientras que los errores los pronósticos equivocados.

La información generada por el análisis y descripción de puestos es la base para muchos de los procesos fundamentales de la administración de recursos humanos y el proceso del cual es parte el manual que se diseñara es el de reclutamiento y selección de personal.

2.5 Ingeniería de los Factores Humanos (Ergonomía)

Aún cuando puede denominarse como ingeniería de los factores humanos, ingeniería humana o ergonomía, las actividades que comprende están relacionadas con la forma de diseñar maquinas, operaciones y ambientes de trabajo de manera que se ajusten a las capacidades limitaciones humanas. La ingeniería de los factores humanos reconoce así el hecho de que los errores del hombre pueden reducirse ay su productividad aumentarse si se diseñan maquinas que se ajusten a las capacidades y características de quienes las van a operar. La ingeniería de los factores humanos trata de minimizar los efectos adversos en el trabajo que puedan ser causados por descuido, fallas y

otras limitaciones humanas, y que den como resultado productos defectuosos, daños al equipo, o todavía peor, lesiones o muertes.²⁰

Los procesos de selección

Cuando se selecciona a alguien lo que se hace es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantear qué técnicas se van a utilizar, qué pruebas se van a pasar, cómo se van a enfocar la entrevista, etc.) Así pues, los perfiles de puestos se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido, la utilización de este sistema es indispensable. De aquí, podemos deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él se especifican las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. Y la pregunta que cabe plantearnos es: ¿Cómo reclutamos al personal, cómo realizamos un proceso de selección si ni tan siquiera conocemos lo que el propio puesto impone a su ocupante?

Factores situacionales que influyen en la integración de personal

El proceso real de integración de personal se ve afectado por muchos factores condicionales. Específicamente, son factores externos el nivel de estudios las actitudes imperantes en la sociedad, las numerosas leyes y reglamentaciones que afectan directamente a la integración de personal, las condiciones económicas y la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa.

También muchos factores internos influyen en la integración de personal. Entre ellos las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, los tipos de personas empleados por la empresa, la demanda y

²⁰ Bohlander, Sherman.1994. **Administración de Recursos Humanos**. Primera Edición. Editorial México, Iberoamericana. Pag.44-46.

oferta de administradores dentro de esta, el sistema de compensaciones y políticas de diversos tipos. En consecuencia, la eficaz integración de personal supone el reconocimiento de muchos factores situacionales externos e internos.²¹

Implicaciones para los gerentes

En el proceso de reclutamiento, el departamento de recursos humanos suele tener la responsabilidad básica de asegurarse del cumplimiento de aquellas leyes y decisiones jurídicas, en cuanto a la discriminación que sean posteriores a las mencionadas. La discriminación para el acceso que se refiere a las consideraciones y prácticas para la contratación que se basan en el hecho de que el candidato pertenece a un subgrupo de población.

- **La Selección**

Implica usar solicitudes, currículum, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencias con el objeto de evaluar, escoger y contratar a candidatos que aspiren a ocupar cargos.

El proceso de selección ideal implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas.

La calidad de los administradores es uno de los factores determinantes de mayor importancia en el éxito duradero de una organización. De esto se desprende necesariamente que la selección de los administradores es uno de los pasos decisivos del proceso de administración en su totalidad. La selección es el proceso para elegir entre varios candidatos, de dentro o fuera de la

²¹ Koontz, Harold; Heinz, Wehrich y Cannice, Mark. 1998 **Administración una Perspectiva Global y Empresarial**. 11 a. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México. Pág. 386

organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro.²²

El proceso de selección

Una vez que se dispone de candidatos, el siguiente paso es determinar quién es el que mejor se adapta al puesto de trabajo.

La selección de personal consiste en “el proceso por medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado y desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades con resultados eficientes y eficaces, de forma que se asegure su permanencia así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía”.²³

Por lo general, el proceso de selección tiene varios pasos, en algunas empresas es rápido y sencillo pero poco confiable; en otras instituciones es largo tedioso, costoso y a la vez poco confiable. Lo importante de todo esto es llegar a un punto de equilibrio, en donde no sea ni tan largo y costoso, ni tan sencillo e insignificante. Algunos autores manejan dicho proceso, y en este caso, se tratará realizar varios pasos, tras los cuales quedarán menos candidatos, hasta el paso final, en el cual solo quedará una persona que ocupará el puesto.

Para el autor; Pérez Gorostegui el proceso completo tiene las siguientes fases con las cuales la autora de este plan de investigación está en total acuerdo. Considera que es el que más se adecuará a las necesidades de la institución donde se realizara esta investigación.²⁴

²² Koontz, Harold; Heinz, Wehrich y Cannice, Mark. 1998 **Administración una Perspectiva Global y Empresarial**. 11 a. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México. Pág. 393.

²³ Llanos Rete, Javier. 2005. **Como Entrevistar para la Selección de Personal**. Editorial Pax. México, pág. 3

²⁴ Pérez Gorostegui, Eduardo. 2002. **Introducción a la Economía de la Empresa**. Editorial Ramón Areces. 680 páginas

a. Entrevista preliminar:

Quien recibe al candidato le realiza algunas preguntas generales sobre su experiencia, estudios, etc. Mientras observa su apariencia (si esta es importante para el puesto) y lenguaje corporal. Si resulta evidente que el candidato no está cualificado para el puesto, el proceso finaliza aquí. Si hay una probabilidad razonable de que sea la persona que ocupará el puesto se le pide que complete el documento de solicitud de empleo.

b. Solicitud de empleo:

Prácticamente todas las empresas piden a los candidatos que llenen una solicitud de empleo, porque es un buen instrumento para obtener datos sobre su información, experiencia, aspiraciones y referencias personales.

c. Realización de test

Hace más de 50 años que se utilizan los test y todavía crean polémica. Con ellos se trata de determinar la capacidad de la persona, su aptitud, conocimientos, personalidad, etc. Su principal misión es asegurar cierta objetividad. Sin embargo la subjetividad de la entrevista personal también es un procedimiento adecuado de selección.

El propósito básico de la aplicación de pruebas es obtener información sobre los candidatos que permita prever sus probabilidades de éxito como administradores. Entre los beneficios de las pruebas están la posibilidad de detectar por este medio a la persona más indicada para ocupar un puesto, la obtención por parte del candidato de un alto grado de satisfacción laboral y la reducción del índice de rotación.

Las pruebas de aplicación más frecuentes pueden clasificarse de la siguiente manera:

- ✓ Las pruebas de inteligencia, están diseñadas para medir la capacidad intelectual de los individuos y probar su memoria, agilidad mental y capacidad para identificar relaciones en situaciones de problemas complejos.
- ✓ Las pruebas de habilidad y aptitud persiguen el descubrimiento de intereses, habilidades poseídas y potencial para la adquisición de nuevas habilidades.
- ✓ Las pruebas vocacionales están diseñadas para indicar la ocupación más conveniente para un candidato o las áreas en las que sus intereses coinciden con los de personas que ya desempeñan en ellas.
- ✓ Las pruebas de personalidad están diseñadas para revelar las características personales de los candidatos y su capacidad para interactuar con los demás, de manera que ofrecen una medida del potencial de liderazgo.

Con todo, las pruebas poseen varias limitaciones. En primer lugar, competentes psicólogos industriales coinciden en que no siempre son tan exactas como para constituir la única medida de las características de los candidatos, de modo que le les debe interpretar de acuerdo con el historial de cada individuo.

En segundo lugar, los aplicadores de pruebas deben saber cuáles aplicar y cuáles son sus limitaciones; una de las más notorias es la incertidumbre acerca de su efectiva aplicabilidad, incluso los psicólogos dudan de que las pruebas de que se dispone en la actualidad sean eficaces para la medición de habilidades y potencialidades administrativas.

En tercero, antes de generalizar su uso las pruebas deben ser sometidas a ensayos, de ser posible con el personal ya empleado en la empresa, para probar su validez en el caso de personas cuyas pruebas sean aplicadas e interpretadas por expertos en la materia. Finalmente, las pruebas deben

carecer de sesgos discriminatorios y ser congruentes con la ley y las disposiciones gubernamentales.²⁵

d. **Verificación de referencias**

Si un candidato supera los test la empresa contrasta sus referencias para verificar su nivel de formación, lo más efectivo es la visita personal o la llamada por teléfono a las empresas donde trabajo anteriormente.

e. **Entrevista personal**

Casi todas las empresas utilizan la entrevista para la selección de personal, algunas prefieren la entrevista estructurada, y otras las no estructuradas. Las primeras siguen un formato establecido previamente, es decir el entrevistador formula las preguntas de un cuestionario en el que va anotando las respuestas. Las no estructuradas son entrevistas mas espontaneas, en las que se formulan preguntas de tipo general con el objetivo que el candidato termine revelando cosas o detalles sobre sí mismo.

Si la decisión es afirmativa, la empresa hace una oferta formal al candidato en cuanto al salario y otras condiciones. Finalmente, si se contrata a este candidato como el mejor para ocupar el puesto, la empresa gana mucho y puede ser tan importante como cerrar un buen negocio de ventas.²⁶

Etapas de la entrevista de selección

- ✓ **Preparación:** Las entrevistas de selección, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar los objetivos específicos de la entrevista; el método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y la mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado. Igualmente, el responsable de seleccionar a un nuevo empleado debe conocer perfectamente las funciones que va a realizar la persona que ocupará el puesto vacante. En

²⁵ Koontz, Harold; Heinz, Wehrich y Cannice, Mark. 1998 **Administración una Perspectiva Global y Empresarial**. 11 a. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México. Pág. 406.

²⁶ Pérez Gorostegui, Eduardo.2002. **Introducción a la Economía de la Empresa**. Editorial Ramón Areces. Págs. 55-56

esta etapa, el psicólogo debe comprobar que se satisfagan ciertas condiciones:

- ✓ **Ambiente:** El ambiente físico debe ser confortable y solo para ese fin. El clima psicológico consiste en un clima ameno y cordial.
- ✓ **Apertura:** Es el inicio de la entrevista, la recepción formal del entrevistado.
- ✓ **Rapport:** Establecer un clima de confianza, la simpatía que se establece entre el entrevistador y el entrevistado; disminuir las tensiones, el nerviosismo del entrevistado; romper el hielo con preguntas ligeras o triviales (el clima, el tránsito, el último evento deportivo, etc.).
- ✓ **Approach:** Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. Algunas formas de marcar la distancia social se pueden encontrar en el "tuteo" o en el hablar de "usted", la posición del escritorio, el lugar de la entrevista, etc.
- ✓ **Empatía:** Es la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.
- ✓ **Desarrollo de la Entrevista:** Es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes desean.

Tipos de entrevistas

- ✓ **Entrevista Dirigida:** El entrevistador sigue un camino establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido, porque exige hacer anotaciones mínimas. Lo que permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.
- ✓ **Entrevista libre o no dirigida:** El entrevistador sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir no hay un camino preestablecido. Inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y carrera profesional. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del psicólogo es de importancia capital en la entrevista, debido a los profundos conocimientos acerca de

los individuos y la interpretación que puede hacer acerca de las respuestas que entrega y el modo en que lo hace.

Tipo de información recolectada

- ✓ **Historia laboral:** Trayectoria de trabajo, proyección al futuro, su estabilidad en el mismo, etc. Se complementa con el currículum.
- ✓ **Historia educacional:** Nivel de estudios, la estabilidad durante los mismos, tenacidad, capacitación, reprobación de grados y asignaturas.
- ✓ **Historia personal:** En este momento se detectan las habilidades que posee el candidato. Es importante saber el lugar que ocupa en la familia, cómo eran sus relaciones con papá y con mamá, (para identificar sus actitudes ante la imagen autoridad).

Cima

En esta etapa de la entrevista se obtiene información básicamente cualitativa. La intervención del entrevistado es mayor que la del entrevistador. Las preguntas que más se utilizan son las de tipo abierto y abarcando las áreas de:

- ✓ Fortalezas y debilidades (el concepto de sí mismo)
- ✓ Tiempo Libre y/o pasatiempos
- ✓ Área de la Salud (informa si canaliza su tensión hacia sí mismo)
- ✓ Planes (metas a corto, mediano y largo plazo).

Terminación de la entrevista

Es un aviso por parte del entrevistador de que la entrevista está por finalizar. Se le da la oportunidad al entrevistado de hacer preguntas sobre algún punto que no le haya quedado claro, también es recomendable el que se le solicite si desea agregar algo más.

Se le dan las gracias por haber colaborado. Se le indica que la decisión de contratación no es sólo del entrevistador, que existen otras personas involucradas en el proceso y que también existen otros candidatos concursando para la misma vacante. Siempre se le debe dar al candidato la idea de que la entrevista valió la pena.

f. **Decisión final**

Todas las fases anteriores conducen a la cuestión crucial de si contratar o no hacerlo. Ni los mejores programas de formación resuelven los problemas derivados de errores cometidos en la contratación. Si la persona no es adecuada. El sustituirla por otra incurre en gastos innecesarios de despido también el proceso de selección que implica costes tendría que iniciarse de nuevo.

2.3.7 Bases de datos en recursos humanos

Es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. (Conjunto de archivos relacionados lógicamente). La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de la base de datos no sólo por la reducción de la memoria para archivos, sino también porque los datos lógicamente relacionados permiten la actualización y los procesamientos integrados y simultáneos.

Es muy común que las bases de datos estén relacionadas entre si por un software que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar y generar informes.²⁷

En recursos humanos, las bases de datos pueden obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

- ✓ Datos personales de cada empleado, que conforma el registro de personal.
- ✓ Datos de los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos.
- ✓ Datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituye un registro de secciones.

²⁷ López, Marisol. **Subsistemas de Control de Recursos Humanos**. (En línea) Consultado mayo de 2009. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/suscontrorrh.htm>

- ✓ Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituye un registro de remuneración.
- ✓ Datos de los beneficios y servicios sociales, que conforman un registro de beneficios.
- ✓ Datos de candidatos (registro de candidatos), de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

Este sistema obtiene datos e información de los empleados, del ambiente empresarial, del ambiente externo y del macro-ambiente experimentando un trabajo de recolección, procesamiento y utilización. Algunos se recolectan para evaluar la fuerza de trabajo, y otros se tabulan y se presentan en forma de encuesta, análisis y seguimiento para fines de caracterización. Otros se almacenan para ser recuperados después, procesarlos y utilizarlos en la descripción.

La elaboración de un sistema de información debe tener en cuenta el concepto de ciclo operacional utilizado tradicionalmente en contabilidad, el cual nos permite identificar precisamente un punto de inicial y un punto final (ambos externos a la empresa) que se relacionan entre sí por cadenas de eventos. Una vez especificados, se evita el riesgo de proyectar un sistema de información solo para un aparte de los flujos de información, puesto que la dimensión del proceso decisorio está perfectamente definida.

Los antiguos sistemas tradicionales de información constituyen sistemas cerrados que abarcan casi todos los flujos importantes de información dentro de una empresa, en tanto que la administración por sistemas busca establecer un conjunto programado de reglas de decisión que sean aplicadas a un gran volumen de transacciones de tipo repetitivo. Al ser estas reglas determinadas, los subordinados podrán administrarlas en sus actividades diarias, para que así la administración sea capaz de dedicar la mayor parte de sus esfuerzos al tratamiento del conjunto no programado de transacciones.

La administración por sistemas se basa en la plantación e implantación de un sistema de información, el cual puede recolectar información interna o externa a la empresa, siendo esta dirigida al nivel institucional o estratégico para que sea referido a decisiones con seguimiento y control. De cualquier manera, un sistema integrado de información de recursos humanos debe agrupar una variedad de información obtenida de datos provenientes de diversas fuentes.

Sistemas de información en recursos humanos

Es un conjunto de elementos independientes (subsistemas), lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genere la información necesaria para la toma de decisiones. Por definición, es un sistema mediante el cual los datos se obtienen, se procesan y se transforman en información de una manera esquematizada y ordenada, para que sirvan de ayuda en el proceso de la toma de decisiones. Como la ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff, el organismo de ARH debe abastecer a todos los organismos de información importante acerca del personal que existe en cada uno de los organismos, para que los respectivos jefes administren a sus subordinados de manera adecuada.

El punto de partida para elaborarlo es la base de datos, y su objetivo final es suministrar a las jefaturas información acerca del personal. Este sistema recibe entradas (inputs) que son procesadas y transformadas en salidas (outputs) bajo la forma de informes, documentos, índices, listados medidas estadísticas de posición o de tendencia, etc. Los datos, por incluir detalles, no permiten obtener un significado más amplio, en tanto que la información obtenida a través del tratamiento, el procesamiento y la combinación de datos comporta una significación más amplia y definida, reduciendo así las condiciones de incertidumbre.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere: observación sistemática y análisis y evaluación de la empresa, o de sus subsistemas, y de sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar y agrupar todas las redes de flujos de información para que sea proyectada hacia cada grupo de decisiones. El énfasis debe hacerse en la necesidad de información y no solo en el uso de la información, como se ha hecho convencionalmente. En lo fundamental, el sistema de información es la base del proceso decisorio de la organización.

La planeación de un sistema de información de recursos humanos

Un sistema de información de recursos humanos utiliza, como fuentes de datos, elementos suministrados por:

- ✓ Base de Datos de recursos humanos
- ✓ Reclutamientos y selección de personal
- ✓ Entrenamiento y desarrollo de personal
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Administración de salarios
- ✓ Registros y control de personal, respecto de fallas, atrasos, disciplinas, etc.
- ✓ Estadísticas de personal.
- ✓ Higiene y seguridad
- ✓ Jefaturas respectivas, etc.

El sistema de información de Recursos Humanos debe planearse e implementarse para alcanzar determinados objetivos. El logro de estos objetivos es lo que permitirá evaluar la eficacia del sistema: hacer que los organismos de línea puedan tomar decisiones adecuadas respecto de las personas.

Finanzas aplicadas a la administración de recursos humanos

El Jefe de personal (Director de Recursos Humanos) debe estar preparado adecuadamente con el respaldo y experiencia en diseño interpretación desarrollo y evaluación de las políticas en la Gestión del Talento Humano.

No obstante es recomendable que el Jefe de Personal posea los conocimientos básicos y necesarios de las finanzas aplicadas en la administración del personal, como la elaboración e interpretación de presupuestos, la interpretación de Estados Financieros, la Teoría de Costo Beneficio, etc.

Qué es un presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. Es la expresión en términos monetarios, a lo largo de un periodo de tiempo, de las decisiones o planes de acción que se tomen para la consecución de uno o varios objetivos.²⁸

Funciones de los presupuestos

- ✓ La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
- ✓ El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- ✓ Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

²⁸ Reiner Alvarado, Nora María. 2008. Presupuestos un Enfoque Practico por Centros de Responsabilidad.. 2ª. Edición. Italpro, S.A.. Pág. 2

Objetivos de los presupuestos

- ✓ Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- ✓ Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Finalidades de los presupuestos

- ✓ Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- ✓ Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- ✓ Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- ✓ Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- ✓ Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Estado financiero

Los estados financieros son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período.

La utilidad de la información contable

La información presentada en los estados financieros interesa a:

- ✓ La administración, para la toma de decisiones, después de conocer el rendimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa durante un periodo determinado.
- ✓ Los propietarios para conocer el progreso financiero del negocio y la rentabilidad de sus aportes.
- ✓ Los acreedores, para conocer la liquidez de la empresa y la garantía de cumplimiento de sus obligaciones.
- ✓ El estado, para determinar si el pago de los impuestos y contribuciones esta correctamente liquidado.

Clasificación

Los estados financieros básicos son:

- ✓ El balance general
- ✓ El estado de resultados

- ✓ El estado de cambios en el patrimonio
- ✓ El estado de cambios en la situación financiera
- ✓ El estado de flujos de efectivo

El Análisis de costo-beneficio

- ✓ una disciplina formal (técnica) a utilizarse para evaluar, o ayudar a evaluar, en el caso de un proyecto o propuesta, que en sí es un proceso conocido como evaluación de proyectos
- ✓ un planteamiento informal para tomar decisiones de algún tipo, por naturaleza inherente a toda acción humana.

Bajo ambas definiciones, el proceso involucra, ya sea explícita o implícitamente, un peso total de los gastos previstos en contra del total de los beneficios previstos de una o más acciones con el fin de seleccionar la mejor opción o la más rentable. Muy relacionado, pero ligeramente diferentes, están las técnicas formales que incluyen análisis coste-eficacia y análisis de la eficacia del beneficio.

El coste-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos dónde los beneficios superan el coste son exitosos, caso contrario fracasan.

3. METODOLOGÍA

A continuación se exponen las fases que comprendió la metodología utilizada en la investigación Análisis y Descripción de Puestos en el Hospital Nacional, “Santa Elena”.

3.1 Naturaleza de la Investigación y el Diseño

La autora de la presente tesis, que laboró en el puesto de Directora de Recursos Humanos en el Hospital Nacional “Santa Elena”, situado en la ciudad Santa Cruz, cabecera departamental del Quiché, identificó mediante la observación participativa originada en el ejercicio profesional y en el ambiente de trabajo cotidiano, la inexistencia de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos, que fundamentara las políticas de personal en el área administrativa. Por tanto, el objetivo principal en la elaboración de la tesis fue la propuesta de crear un Manual de Análisis y Descripción de Puestos para el Hospital y adecuar los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo al uso del mismo, como base de su correcta ejecución, orientada a la optimización del rendimiento laboral. Otro objetivo importante fue establecer una descripción clara del puesto para que cada empleado tenga una visión objetiva de sus funciones.

La concepción del diseño se inserta en la investigación cualitativa de carácter descriptivo, por cuanto los objetivos del estudio se asociaron a la búsqueda de dimensiones inherentes a la personalidad humana, (habilidades, responsabilidades, requisitos académicos) que se observó en el desempeño rutinario de los empleados administrativos, que fueron susceptibles de obtenerse y analizarse.

Situaciones de viabilidad influenciaron a la autora, a limitar la unidad de análisis a los empleados que trabajan en el Área Administrativa del Hospital.

3.2 El Universo y Muestra

La población de las personas que trabajan en el Hospital comprende las áreas médica, administrativa y de apoyo. El área médica comprende la medicina general, rayos X, ultrasonido, laboratorio químico biológico, planificación familiar, rehabilitación oral y la unidad cito patológica. El área administrativa incluye a los cargos siguientes: Jefe de Personal, Secretaria de Recursos Humanos, Encargado de Informática, Secretaria de Gerencia Administrativa, Auxiliar de Compras, Encargado de Presupuesto, Encargado de Tesorería, Administrador Financiero, Contadora General, Secretaria de Dirección, Encargado de Servicio de Inventario, Encargado de Banco de Sangre, Paramédico Jefe I, Auxiliar de Estadística, Jefe de Estadística, Auxiliar de Archivo, Jefe de Archivo, Auxiliar de Bodega, Jefe de Bodega, Ecónoma, compuesta por 20 puestos. Por tanto, el total de personas que laboran en el Hospital es de 416.

La investigación acerca del Análisis y Descripción de Puestos en el hospital, delimitó la muestra la unidad de análisis a los trabajadores del área administrativa.

3.3 Fuentes e Instrumentos de Investigación

La autora de la tesis efectuó revisiones de documentos relacionados con la creación y objetivos del Hospital Nacional "Santa Elena", Santa Cruz, así como conversaciones con personas que han laborado durante dos años en la institución, quienes proporcionaron datos de carácter histórico, que no se escribieron en memorias de labores de carácter formal.

Para la realización del manual de puestos se aplicó un cuestionario a todas personas que ocupan un cargo en el área administrativa del Hospital; a su jefe inmediato superior se le administro una entrevista estructurada con el fin de recabar datos del mismo puesto que acumulara dos versiones de información.

Tomando en cuenta que son 20 puestos en el área administrativa se aplicaron 46 cuestionarios y 10 entrevistas. Además, se aplicó una guía de entrevista semi estructurada al Director del Hospital para conocer aspectos importantes sobre la posterior utilización del Manual de Análisis y Descripción de Puestos en la institución.

Una muestra de los instrumentos utilizados puede encontrarla al final de esta investigación en la sección de **ANEXOS**.

3.4 Procedimiento

El estudio comprendió las siguientes etapas:

- ✓ Se solicitó la autorización a las autoridades del Hospital para realizar la investigación.
- ✓ Luego se revisaron; documentos, manuales y procedimientos existentes, para conocer la filosofía, la misión, visión y objetivos del Hospital con el propósito de apegarse a su cultura institucional en la realización de la investigación.
- ✓ Después se realizó un estudio de cómo funcionan actualmente los procesos de reclutamiento y selección de personal con lo cual se estableció la ineficacia de los mismos por lo cual se realizó la propuesta para mejorar los procesos de reclutamiento y selección para posteriormente comparar su facilitación con el uso del manual de puestos ya estructurado.
- ✓ Se redactó un instrumento llamado encuesta el cual se validó aplicando una prueba piloto a los trabajadores del departamento de personal del Hospital.
- ✓ Seguidamente se consultó bibliografía para establecer una comparación en base a datos teóricos y como se están llevando los procedimientos de selección y reclutamiento de personal en el Hospital en la actualidad.
- ✓ También se consultó un manual de puestos existente pero incompleto del hospital de la Tinta que utilizan de guía para los procesos del hospital de Quiché, que está en poder del departamento de personal.
- ✓ Posteriormente se aplicó el instrumento a los empleados elegidos para tal actividad y posteriormente a su jefe inmediato superior.

- ✓ Organización de datos obtenidos
- ✓ Se analizaron los resultados del cuestionario y entrevistas, para la realización y elaboración del manual de puestos.
- ✓ Finalmente se elaboró la de propuesta que incluyó redacción del Manual y los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ El proceso finalizará cuando se comuniquen los resultados que integraron el Manual de Análisis y Descripción de puestos a los directivos del hospital.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados que se obtuvieron de los instrumentos aplicados a el Director y trabajadores administrativos sobre la importancia de un manual de funciones, el cuestionario para empleados y la entrevista para jefes de servicios sobre los requisitos, responsabilidades, funciones y otras características necesarias para ocupar un puesto, en el Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché.

4.1 Entrevista a Director de Hospital sobre la Importancia de un Manual de Puestos

Para analizar la importancia o impacto que tendría la realización de un Manual de Análisis y

Descripción de Puestos en el Hospital Nacional “Santa Elena” se elaboró un cuestionario el cual se aplico al director de dicha institución cuyos resultados se detallan a continuación.

Pregunta No. 1

¿Por qué en su opinión no existe el Manual de Análisis de Puestos de el personal Administrativo?

Porque nadie ha manifestado interés en hacerlo o la falta de un asesor.

El Director del Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché, respondió que a la fecha nadie ha manifestado interés en hacer un manual de puestos ni en el Hospital o el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, por tal motivo no existe uno vigente; también la falta de un asesor en Recursos Humanos o una especialidad afín para que lo realice.

Pregunta No. 2

¿Qué implicaciones ha tenido en la organización hospitalaria, la carencia del citado manual en los procesos de?:

- Reclutamiento de personal

- **Selección**
- **Capacitación**
- **Evaluación del desempeño**

La falta de un instrumento de guía, aunque se hacen dichos procesos con los riesgos las limitaciones de la improvisación.

Se realiza en base a los lineamientos existentes, aunque no existen por escrito.

Por no contar con dicho manual no existe una programación de reclutamiento, selección y capacitación.

Se realiza según el criterio de recursos humanos sin contar con un manual.

La falta de un manual de puestos ha implicado que el proceso de reclutamiento de personal se haga sin dicho manual que serviría como un instrumento de guía para realizarlos procesos de recursos humanos correctamente.

La selección se realiza en base a los lineamientos existentes, aunque no existen los procesos escritos y mucho menos un manual de puestos que es la base también de este.

Por no contar con dicho manual no existe una programación de capacitación.

La evaluación del desempeño se realiza según el criterio del departamento de Recursos Humanos sin contar con un manual que guie dicho proceso.

Pregunta No. 3

¿Cuáles son las condiciones necesarias que faciliten la instauración y aplicación del manual de puestos?

Se requiere de una persona responsable que realice dicho trabajo para aplicarlo debidamente al personal.

Las condiciones actuales facilitarían la instauración y aplicación del manual de puestos ya que el Hospital se encuentra en un momento de cambios porque a partir de enero de 2010, se convertirá en Hospital Regional esto significa que la demanda será mayor por parte de los pacientes, esta la necesidad de contratar más personal administrativo, operativo y asistencial. Solo se requiere de una

persona responsable que realice el manual de puesto para aplicarlo debidamente a todos los procesos de Recursos Humanos que el Hospital realice, que tenga preparación en administración de recursos humanos, la visión de convocatoria que forme equipos de trabajo.

Pregunta No. 4

¿Considera usted. El involucramiento de profesionales que trabajan en el Hospital en la implantación, desarrollo y evaluación del manual de análisis de puestos?

¿Cuáles son las acciones inmediatas que usted vislumbra en la implantación del manual?

Asignar a una persona que inicie el proyecto del mismo.

La acción inmediata es asignar a una persona que inicie con el proyecto del Manual, la más indicada sería el Jefe de Personal para que ayude en la implementación, desarrollo y evaluación del manual de análisis de puestos, esto para comenzar a utilizarlo y darlo a conocer en las diferentes áreas donde se implementara; identificación con la institución y posterior compromiso de las personas, utilización de recursos técnicos y financieros.

Pregunta No. 5

¿Explique cuáles son los posibles usos institucionales del manual de análisis de puestos?

El reclutamiento, la selección, inicialmente tomaría estos dos aspectos para captar personal de calidad.

Los usos que se le darían al manual de análisis de puestos en la institución son el reclutamiento, la selección inicialmente ya que es importante captar personal de calidad y por medio de su uso se garantizaría la realización

eficiente de estos procesos. A mediano y largo plazo, la instauración de procesos de capacitación y desarrollo de personal.

Pregunta No. 5.1 ¿Es posible tomarlo como referente en el diseño de manuales aplicables a otros hospitales?

Si, para institucionalizarlo y tenerlo como instrumento de trabajo.

Si es posible tomar como referencia el diseño de dicho Manual de Análisis y Descripción de Puestos y tenerlo como instrumento de trabajo; en otros centros asistenciales, tomando en cuenta el Hospital Nacional "Santa Elena" en Quiché se está convirtiendo en un Hospital Regional por lo cual muchos de los procedimientos podrían ser aplicados en un hospital más pequeño, que significan aprovechamiento de tiempo, conocimiento y metodologías de trabajo que ya han sido practicadas y validadas en el Hospital Nacional del Quiché.

Pregunta No. 6

¿En su opinión es posible modificar los puestos de trabajo redistribuir tareas, responsabilidades y funciones de los empleados?

Claro que si es posible iniciar el proyecto del manual se estaría actualizando y modificando las funciones del personal ya que actualmente el Hospital está creciendo y por las mismas necesidades se han creado otros puestos de trabajo, no está demás informarle que son puestos que se han creado interinamente porque presupuestariamente no contamos con dichas plazas.

La redistribución se orientará a la optimización de las tareas, responsabilidades y funciones, que maximizaran el logro de resultados institucionales.

4.2 Entrevista a Jefe(a) Inmediato

Esta entrevista fue diseñada para conocer la opinión de los jefes de servicio del Hospital Nacional "Santa Elena", sobre algunas cuestiones inherentes al cargo inmediato inferior. Los resultados de las siguientes preguntas comprenden las funciones, responsabilidades, las habilidades, el grado de educación formal, la experiencia requerida, entre otras.

Pregunta No. 1:

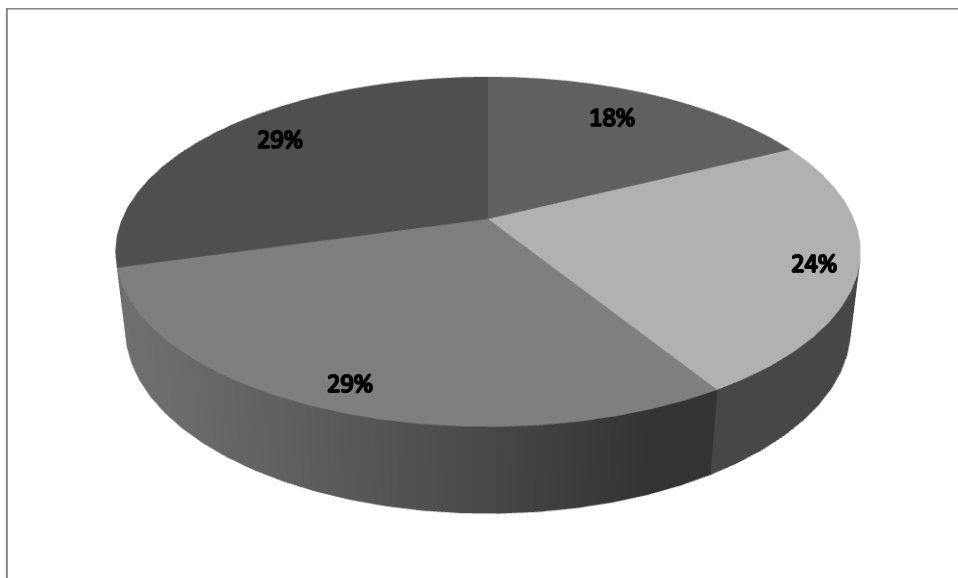
Puede describir las funciones más importantes que el o los empleados realizan diariamente.

Respuesta No. 1:

- Control de inventario de la bodega, despachar insumos a los empleados que lo soliciten, llenar consolidado, descargar consolidados a resumen por servicios, Ingresar a almacén los productos que se compran, manejar Cardex (programa de cómputo para control de inventario de insumos), manejo de controles de captación.
- Ingreso de datos de Sigsa de emergencia consulta externa, ingreso de papeletas de hospitalización.
- Archivar todos los expedientes, llevar expedientes a consulta externa
- Recepción de facturas, autorización de órdenes de compra, elaboración de conciliaciones bancarias, revisión de planillas de sueldos, elaboración de vales de combustibles, control de hojas de viáticos, supervisión de trabajo de tesorería y presupuesto
- Planear, dirigir, supervisar la atención de enfermería que se brinda en el Hospital. Organizar, coordina dirige los servicios de enfermería del Hospital. Docencia: planificar, desarrollar, dirigir y evaluar la educación continua. Investigación: asesorar, promover realiza y participar en estudios de enfermería salud y otros.
- Actualización de tarjetas de control presupuestario. Verificación de presupuesto para la compra de cualquier insumo, Elaboración de curso. Programaciones de equipo. Transferencias de renglones, Regularización de saldos.
- Resguardo de caja chica, control diario. Elaboración de cheques, Elaboración de cajas fiscales, Elaboración de fondos rotativos

Tabla No. 1 Funciones más importantes que él o los empleados realizan diariamente

Respuestas	Entrevistados	Porcentaje
Total	7	100%
Ingreso de datos, manejo de programa de cómputo	3	18%
Archivar, guardar documentos o productos	4	24%
Elaborar informes, llenar formatos	5	29%
Llevar controles diarios	5	29%



Fuente: cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

Con referencia a la pregunta en mención, sobre las funciones principales de los empleados administrativos se establece que los jefes de servicio si conocen las funciones que realizan sus subordinados, prueba de ello es que cuando esta información se confrontó con la que fue proporcionada por los propio empleados que ocupan el puesto esta no varió, sino mas bien fue complementaria ya que se encontraron algunas funciones que a los empleados no anotaron.

La definición de las funciones de los trabajadores, por parte de los jefes inmediatos, promueve la productividad en la organización hospitalaria.

Pregunta No. 2

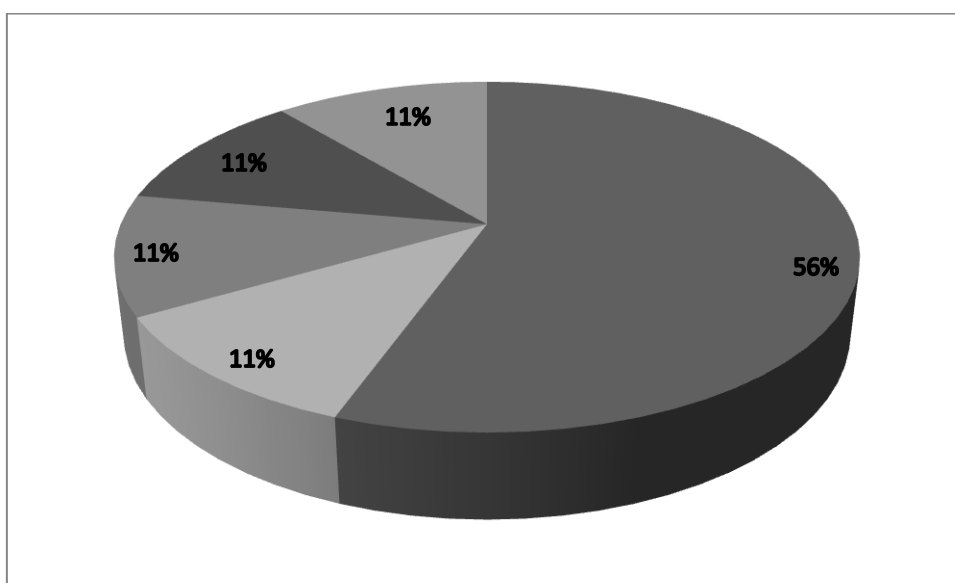
Describe las funciones que él (los) empleados realizan periódicamente, (por ejemplo, semanalmente, mensualmente, trimestralmente)

Respuesta pregunta No 2

- Revisar fecha de vencimiento de los productos, inventario general de bodega, limpieza profunda de anaqueles.
- Brindar atención a empleados o personas que soliciten información, realizar informes semanales y mensuales sobre la producción del Hospital, cuadros de egreso, morbilidad, informes de consulta externa.
- Mensualmente se hace el informe de recién nacidos, semanalmente se realizan expedientes para pacientes de nuevo ingreso.
- Semanalmente autorización de órdenes de compra, autorización de orden de pago de facturas. Mensualmente, elaboración de conciliaciones bancarias, revisión de planillas de sueldos.
- Establecer mecanismos para la vigilancia epidemiología e infecciones nosocomiales en la institución. Evaluar al personal. Realizar rondas de supervisión en cada servicio. Realizar trámites administrativos (reportes, licencias, etc.). Dotación del personal de todos los servicios
- Informe de ejecución presupuestario de unidad ejecutoria contra ejecución del Ministerio de Salud Pública. Cierre de tarjetas de control presupuestario. Colaboración en elaboración de Poa.
- Integración de fondo rotativo.

Tabla No. 2 Funciones periódicas que realizan los empleados.

Respuestas	Entrevistados	Porcentaje
Total	7	100%
Elaboración de informes	5	56%
Revisar fechas de vencimiento de productos	1	11%
Expedientes para pacientes de nuevo ingreso	1	11%
Cierre de tarjetas de control presupuestario	1	11%
Autorización de ordenes de compra	1	11%



Fuente: cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

Con relación a la pregunta en mención, se establece que las funciones periódicas por ejemplo semanalmente, mensualmente o anualmente son varias y cambian de puesto a puesto esto debido a que cada puesto es totalmente diferente al otro se determino que hay funciones genéricas para todos los puestos y una de ellas es la entrega de reportes semanales o mensuales los cuales son entregados al departamento de estadística.

Pregunta No. 3

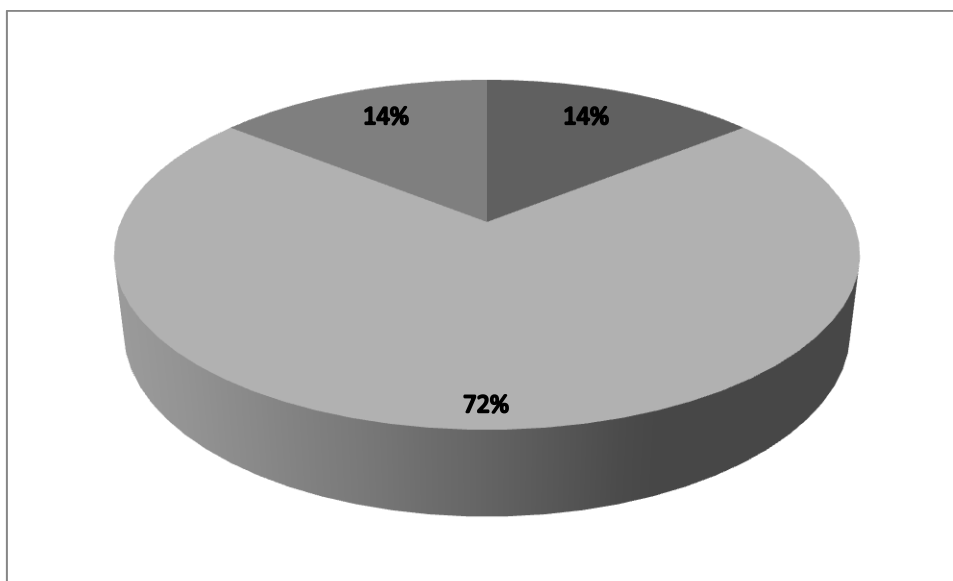
Explique las responsabilidades del puesto que usted supervisa. Cuantos empleados están directamente bajo su supervisión. ¿Tiene autoridad para proponer, contratar, evaluar, despedir y transferir empleados bajo su supervisión, es decir el cargo inmediato inferior al suyo?

Respuesta pregunta No.3

- Los empleados están sujetos a las normas de la institución, las normas son internas y el empleado tiene que sujetarse a ellas.
- No hay autoridad para proponer, contratar, evaluar, despedir y transferir empleados, si tiene autoridad para supervisar que los datos de los informes sean auténticos.
- La responsabilidad del puesto radica en que todo se haga de la mejor manera posible, no tiene autoridad para proponer, contratar, evaluar, despedir, transferir empleados.
- Responsabilidad directa sobre los puestos de tesorería, presupuesto y compras, tiene autoridad para proponer sobre cualquier decisión sobre el recursos humano a su cargo.
- 39 directamente (jefes de servicio), 121 indirectamente (auxiliares), se forma un comité de selección de recursos humanos, decidir sobre despidos pero el tramite lo realiza, recursos humanos.
- Puede sugerir, contratar lo hace recursos humanos.
- Puede sugerir, dar orden contratar recursos humanos.

Tabla No. 3 Responsabilidades del puesto que supervisa.

Respuestas	Entrevistados	Porcentaje
Total	7	100%
No tiene autoridad para proponer	1	14.28%
Sí tiene autoridad para proponer	5	71.42%
Sí tiene autoridad para proponer , evaluar, despedir y transferir empleados	1	14.28%



Fuente: cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

En relación a la pregunta anterior se puede concluir que las responsabilidades de los jefes de servicio en cuanto a la autoridad para proponer, contratar, evaluar, despedir y transferir empleados bajo su supervisión es limitada, ya que todos mencionaron que solo tienen autoridad para proponer, y en el caso de los jefes de enfermería ellos si tienen más autoridad sobre sus subordinados ya que evalúan, transfirieren y pueden tomar la decisión de despedir y contratar; lo hacen con el apoyo de recursos humanos.

La responsabilidad de contratar y nombrar corresponde al Ministro de salud Publica, que coincide con la organización burocrática y centralista de la Administración Pública en Guatemala.

Pregunta No. 4

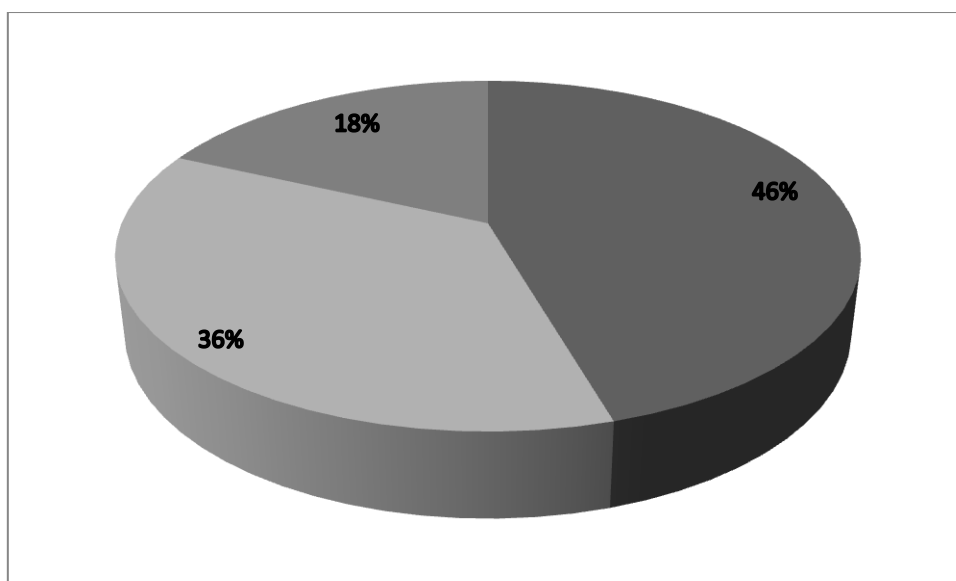
Indique la responsabilidad que el subordinado tiene sobre dinero, equipos, información y otros elementos.

Respuesta pregunta No.4

- Tarjeta de responsabilidad, equipo de cómputo, mobiliario y productos e insumos guardados en bodega
- Responsabilidad sobre el equipo de computo, reportar fallos en el sistema utilizado y veracidad en la transcripción de datos al sistema.
- El empleado tiene responsabilidad directa sobre la información de cada expediente y que este sea archivado correctamente.
- Responsabilidad indirecta sobre dinero de caja chica, tarjeta de responsabilidad, información interna de manejo de fondos, cheques, paros de facturas, resguardo de órdenes de compras, documentos pagados o por pagarse.
- Total responsabilidad del equipo de los servicios, no se puede dar información de los pacientes, es el médico el que lo hace.
- Equipo del Hospital, tarjetas de control presupuestario.
- Directo sobre dinero de caja chica, equipo de cómputo y tarjeta de seguridad.

Tabla No. 4 Responsabilidad del subordinado sobre dinero, equipo e información.

Respuestas	Entrevistados	Porcentaje
Total	7	100%
Equipo de cómputo	5	46%
Datos e información	4	36%
Dinero	2	18%



Fuente: cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

En relación a la pregunta anterior se infiere que la responsabilidad genérica de todos los puestos es la contenida en la tarjeta de responsabilidad la cual indica que mobiliario y equipo está bajo el cuidado de determinada persona, el único puesto que tiene responsabilidad directa sobre dinero es tesorería, e indirecta la contadora general hay otras responsabilidades como la transcripción veras de datos, expedientes, información confidencial y otros de suma importancia.

La responsabilidad de los trabajadores respecto a los bienes del Hospital representa garantía y confiabilidad en cuanto a la preservación y funcionamiento sobre el mobiliario y otros elementos.

Pregunta No. 5

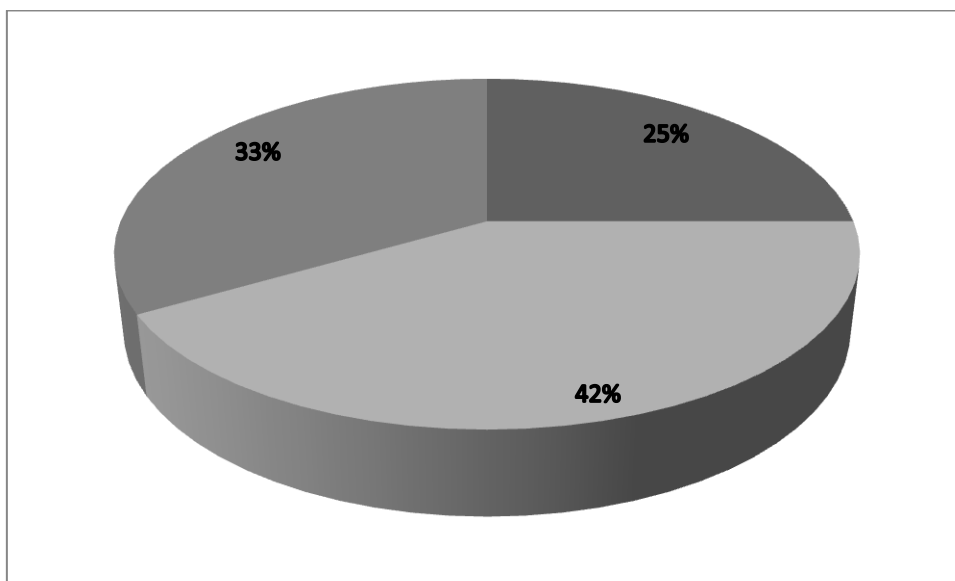
Explique las habilidades que el trabajador debe poseer par efectuar satisfactoriamente sus funciones; numérica, de comunicación, espacial, por ejemplo.

Respuesta pregunta No.5

- Matemáticas, buena comunicación, entusiasta, proactivo.
- Conocimientos en computación, buena memoria y concentración, interpretar diagnósticos médicos, con conocimientos de medicamentos utilizados en el Hospital.
- Buena habilidad espacial, numérica y de comunicación, conocimientos sólidos de computación
- Habilidad numérica, comunicación, sistemas de comunicación informáticos, manejo de quipo, habilidad espacial.
- Comunicación, facilidad de comunicarse, buenas relaciones interpersonales, autoridad y don de mando.
- Responsabilidad, buena comunicación pro actividad, buenas relaciones humanas.
- Numérica, información, pro actividad, responsabilidad, valores éticos, trabajo profesional.

Tabla. 5 Habilidades del trabajador para desempeñar su función satisfactoriamente.

Respuestas	Entrevistados	Porcentaje
Total	7	100%
Conocimientos en computación o manejo de equipo de cómputo	3	25%
Comunicación	5	42%
Habilidad numérica	4	33%



Fuente: cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

El objetivo de la pregunta precedente fue establecer que habilidades tiene que tener el trabajador de determinado puesto para efectuar satisfactoriamente sus funciones y las respuestas más frecuentes obtenidas fueron, buena comunicación, buenas relaciones interpersonales, conocimientos en computación y habilidad numérica. Cabe mencionar que los valores éticos fueron mencionados solo en una ocasión al igual que la autoridad y don de mando.

La habilidad que más se repite fue comunicación que coincide con los aspectos teóricos de autores de administración entre ellos Harold Koontz y Heinz Wehrich, en su libro administración una perspectiva global detalla que la comunicación es la esencia de la administración, porque facilita los procesos.

Pregunta No. 6

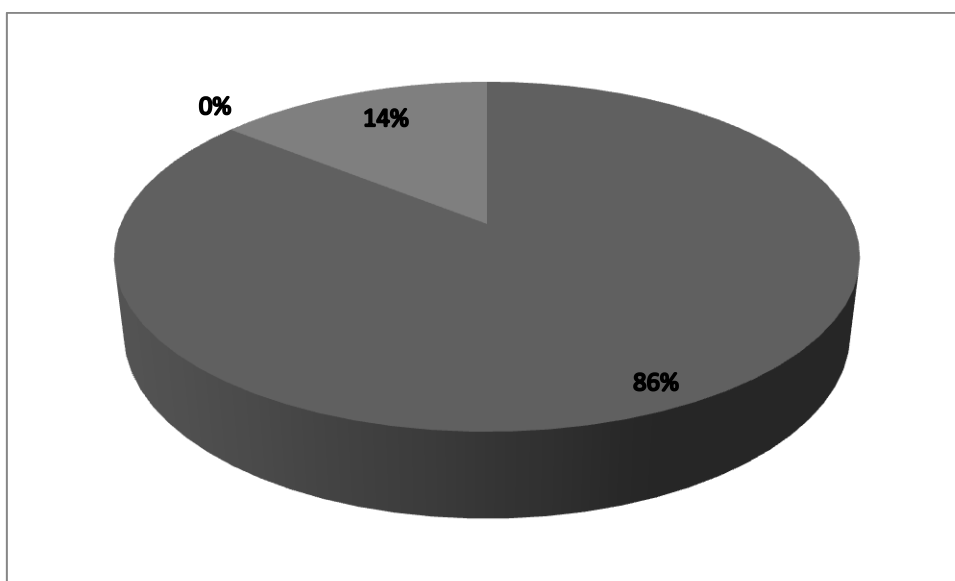
Explique en qué grado usted supervisa los métodos a seguir y los resultados a alcanzar, el grado de progreso del trabajador o trabajadores.

Respuesta No.6

- Al contratar a la persona se supervisa mientras aprende, ya con experiencia se supervisa solo lo más importante.
- Verificar la autenticidad de los diagnósticos ingresados al sistema, verificar que los informes no contengan errores de contenido o redacción, no se ejerce otro tipo de control interno.
- Se supervisa el trabajo pero las decisiones se toman democráticamente porque cada empleado sabe sus funciones diarias.
- Dirección subdirección de enfermería.
- Supervisión directa en todas las actividades
- Supervisión directa. Por ejemplo cajas fiscales, arqueos de cajas chicas, viendo que se hagan pagos en tiempo debido.
- Supervisión indirecta solamente explicar dudas porque realizan su trabajo sin mucha supervisión porque ya saben que hacer.

Tabla No. 6 Grados de supervisión de métodos, resultados y progreso de los trabajadores.

Respuestas	Entrevistados	Porcentaje
Total	7	100%
Supervisión directa	6	86%
Los resultados a alcanzar, el grado de progreso del trabajador	0	0%
Supervisión indirecta	1	14%



Fuente: cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

Con relación a la pregunta anterior se concluye que el grado de supervisión en general es directo sobre el trabajo diario de los empleados, y es de notar que nadie mencionó el grado de progreso del trabajador o sus resultados a alcanzar, en un caso las decisiones se toman democráticamente, y en otro caso la supervisión es solo en actividades importantes y mientras el empleado está en proceso de aprendizaje de sus funciones.

Se ignora el grado de logros de objetivos estacionales, porque no se supervisa el progreso de los trabajadores en el desempeño de sus funciones, que implica la incertidumbre en la asociación costos beneficio, así como los aspectos cuantitativos de la eficiencia en el desempeño de los trabajadores.

Pregunta No. 7

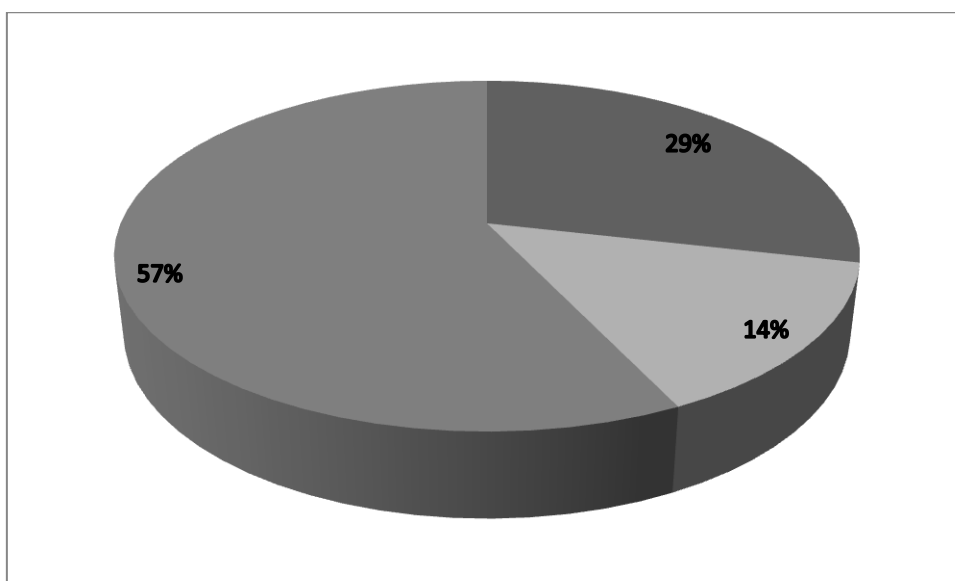
Qué nivel de educación formal es necesario para el rendimiento satisfactorio del o los empleados.

Respuesta No. 7

- Nivel Diversificado (perito o magisterio), segundo semestre de administración de empresas.
- Nivel diversificado, de preferencia maestro o perito contador con habilidades: empatía, interés por los demás.
- Nivel diversificado de preferencia secretaria con 2 semestres en administración de empresas
- Nivel medio perito contador con conocimientos en computación.
- Licenciatura en enfermería, posgrado en admón. de recursos humanos o administración hospitalaria.
- Perito, 4 semestre en administración o auditoria, capacitaciones en sistemas de computo Sigés y Sicoín.
- Perito contador con especialidad en computación, auditoria, administración 4 semestres como mínimo.

Tabla No. 7 Nivel de educación necesario para el rendimiento satisfactorio de los empleados.

Respuestas	Entrevistados	Porcentaje
Total	7	100%
Nivel Diversificado	2	14%
Posgrado	1	29%
Nivel Diversificado estudios Universitarios	4	57%



Fuente: cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

Con relación a la pregunta en mención se establece que exceptuando un caso todos están de acuerdo que el nivel diversificado es suficiente para desempeñar un puesto, en algunos casos es necesario el segundo semestre de una carrera universitaria como administración de empresas o auditoría y capacitaciones en sistemas de cómputo. En el caso de jefe de enfermería es necesario la licenciatura en enfermería y un posgrado en administración de recursos humanos o administración hospitalaria. La educación formal coincide con lo visto del puesto y las funciones, las cuales de acuerdo del área activa requieren la aprobación de la educación secundaria. Mientras que el jefe de enfermería requiere de licenciatura en enfermería.

Pregunta No. 8

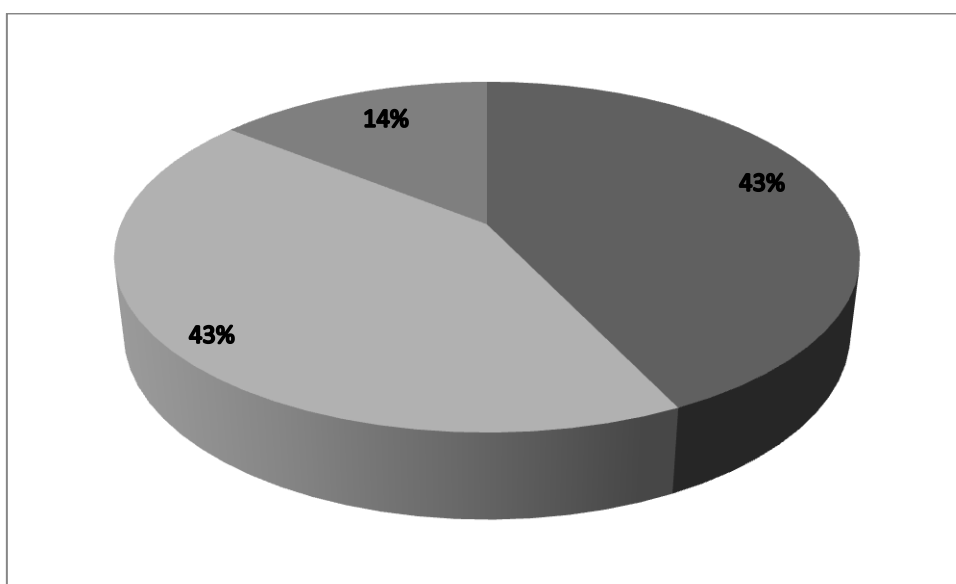
Explique la experiencia laboral requerida por el trabajador e indique, si él la adquirió en el Hospital u otra organización.

Respuesta No. 8

- Experiencia acumulada en el Hospital de 6 meses en el puesto de guarda almacén
- De 6 meses a un año de experiencia adquirida en el puesto de auxiliar de estadística, ya que no existe en la región un puesto similar que le pueda brindar esta experiencia.
- 6 meses en el puesto.
- 1 año de experiencia, en el área de salud. O en el puesto.
- Puede ser externa 5 años de jefe de enfermería.
- En otras organizaciones 1 año
- La adquirió en el Hospital 1 año, en sistemas Siges y Sicoín.

Tabla No. 8 Experiencia laboral requerida por el trabajador.

Respuestas	Entrevistados	Porcentaje
Total	7	100%
6 meses en el puesto	3	43%
1 año en el puesto	3	43%
5 años en el puesto	1	14%



Fuente: cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

En relación a la pregunta anterior se establece que la experiencia es importante aunque en su mayoría la adquirieron trabajado en el Hospital esto se debe a que en la región es difícil encontrar un puesto parecido a menos que se haya adquirido en el área de salud, o algún otro hospital. Y esta va de seis meses a un año solamente en el caso de jefe de enfermería se considera una experiencia de cinco años.

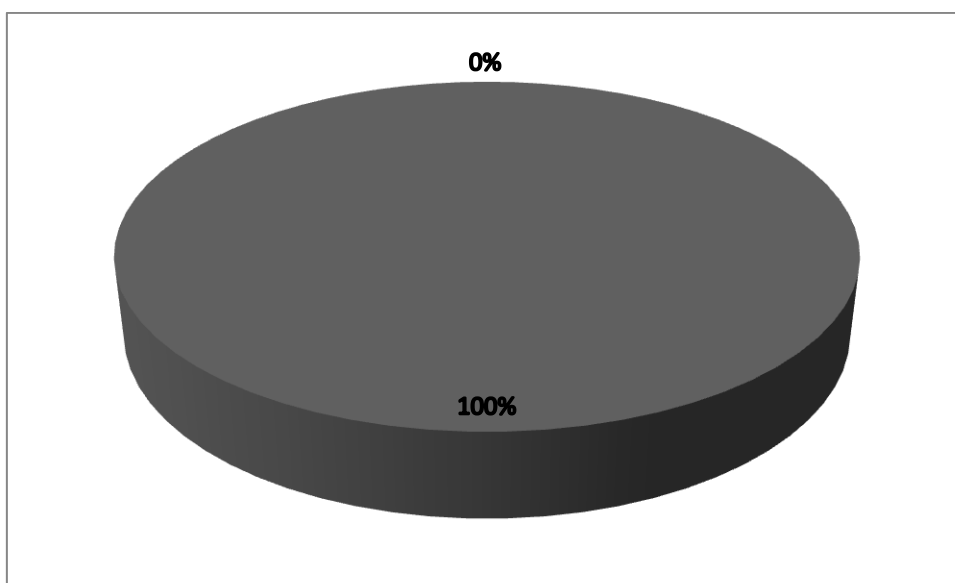
Pregunta No. 9

Describe las relaciones personales laborales que el colaborador debe manejar.

- Las relaciones personales o laborales que el guarda almacén debe manejar son varias ya que se relaciona de manera directa con todo el personal.
- Se relaciona con trabajadores de emergencia, donde se llena el Sigsa, y con todo trabajador de manera ocasional cuando solicitan datos en el servicio.
- Las relaciones personales laborales son con todos los empleados de los servicios que soliciten expedientes y los que más solicitan diariamente son consulta externa y emergencia.
- Se relaciona directamente con tesorería, presupuesto, compras y administrador financiero, indirectamente con otros servicios de apoyo, trabajo social, personal médico, personal de intendencia, mantenimiento, informática y recursos humanos.
- Enfermería, jefes de servicio, auxiliares
- Bodegas, gerencia, tesorería y contabilidad ministerio de vez en cuando.
- Presupuesto, contabilidad, gerencias, proveedores y compras.

Tabla No. 9 Relaciones personales laborales que el colaborador debe manejar.

Respuestas	Entrevistados	Porcentaje
Total	7	100%
Se relaciona con servicios o departamentos	7	100%
No se relaciona con otros servicios	0	0%



Fuente: cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

En relación a la pregunta anterior se establece que las relaciones de trabajo que corresponden a la mayoría de los puestos implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo, administrativo y asistencial de otros servicios del Hospital y/o pacientes o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.

Las respuestas obtenidas permiten afirmar que las relaciones de trabajo no son de sentido vertical u horizontal, sino se efectúan en forma de red; es decir, en múltiples direcciones que integran a los trabajadores del Hospital, que supone procedimientos que beneficiar a la eficiencia y eficacia de la organización hospitalaria.

Pregunta No. 10

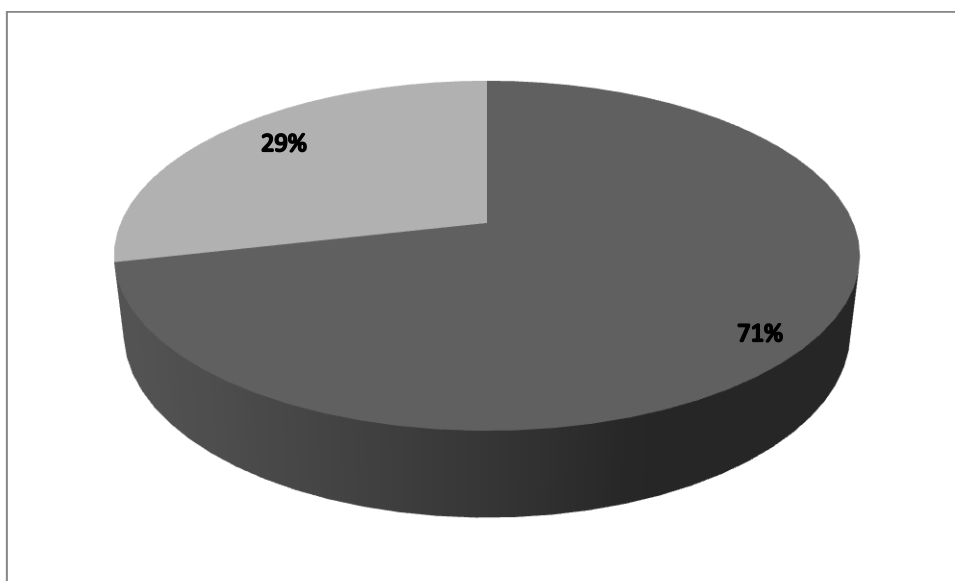
Qué grado de independencia o autonomía tiene el empleado. Qué tipo de acciones se le permite efectuar.

Respuesta pregunta No. 10

- La independencia es limitada, solo se le permiten tomar algunas decisiones.
- Presenta alto grado de independencia en el desarrollo de sus actividades. Y toma de decisiones como proporcionar algún dato.
- Los empleados tienen libertad de tomar decisiones pero bajo normas internas del servicio
- Grado total de independencia y autonomía en toma de decisiones.
- Con los empleados operativos, total autonomía en las acciones administrativas la autonomía es parcial se coordinan nada más.
- Ninguna decisión, todo debe ser aprobado por gerencia
- Cuando no hay jefes ella puede hacer el manejo de caja chica.

Tabla No. 10 Grado de independencia o autonomía tiene el empleado.

Respuestas	Entrevistados	Porcentaje
Total	7	100%
Sí tiene independencia o autonomía	5	71%
No tiene independencia o autonomía	2	29%



Fuente: cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

Según la pregunta anterior se puede establecer que el grado de independencia o autonomía de los empleados en general requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre reglas y procedimientos ya establecidos por la experiencia en anteriores situaciones. Deben resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución.

Las respuestas confirman la teoría y la práctica de la descentralización que normalmente debe ser parcial y relativa, porque no excluye la supervisión del jefe inmediato.

Pregunta No. 11

Mencione las condiciones requeridas en el desempeño del cargo.

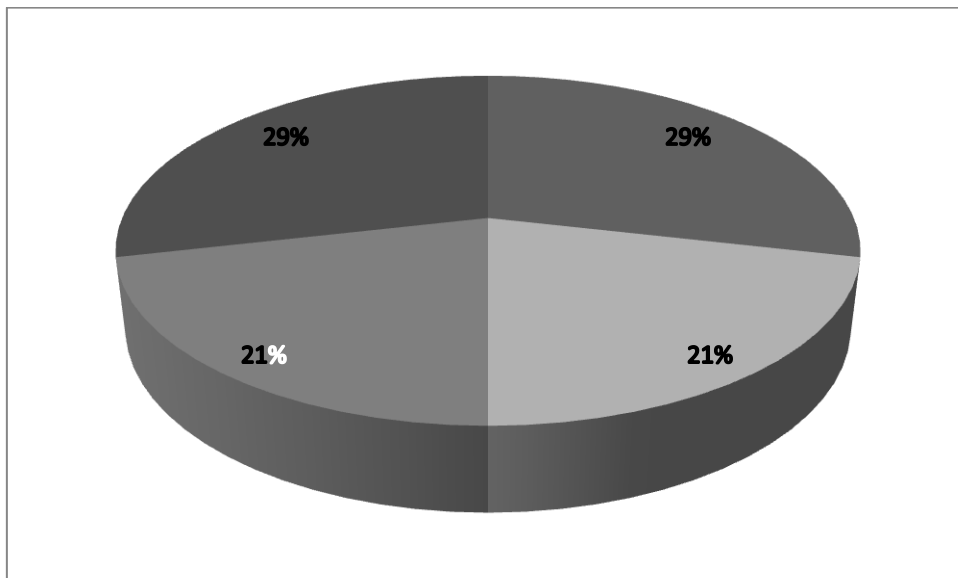
Especifique las condiciones físicas, ruido, luminosidad, temperatura, humo, etc., y de posible peligrosidad en que desarrollan sus subordinados el trabajo.

Respuesta No. 11

- Existe poco espacio, mala iluminación, malos olores, contaminación ya que el terreno es húmedo, hay productos químicos o biológicos que contaminan el ambiente ya que todo se encuentra almacenado en el mismo lugar no se cuenta con cubículos especiales para cada uno.
- Se necesita iluminación natural o una ventana, el servicio es tranquilo no hay interrupciones ni ruidos.
- Hay alta probabilidad de caídas desde los anaqueles ya que están altos, hay buena iluminación, mucho ruido por la bocina del servicio de información, y muchas interrupciones del personal que solicita los expedientes.
- Mejor iluminación, ventilación y un lugar ergonómico para realizar las funciones diarias.
- Enfermedades laborales, calor, falta de espacio, contagios, accidentes laborales.
- Buena iluminación, sería óptimo luz natural.
- Peligro de alguna enfermedad laboral.

Tabla No. 11 Condiciones laborales en el desempeño del cargo.

Respuestas	Entrevistados	Porcentaje
Total	7	100%
Mala iluminación	4	29%
Espacio reducido	3	21%
Mala ventilación	3	21%
Peligro de enfermedad laboral	4	29%



Fuente: cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

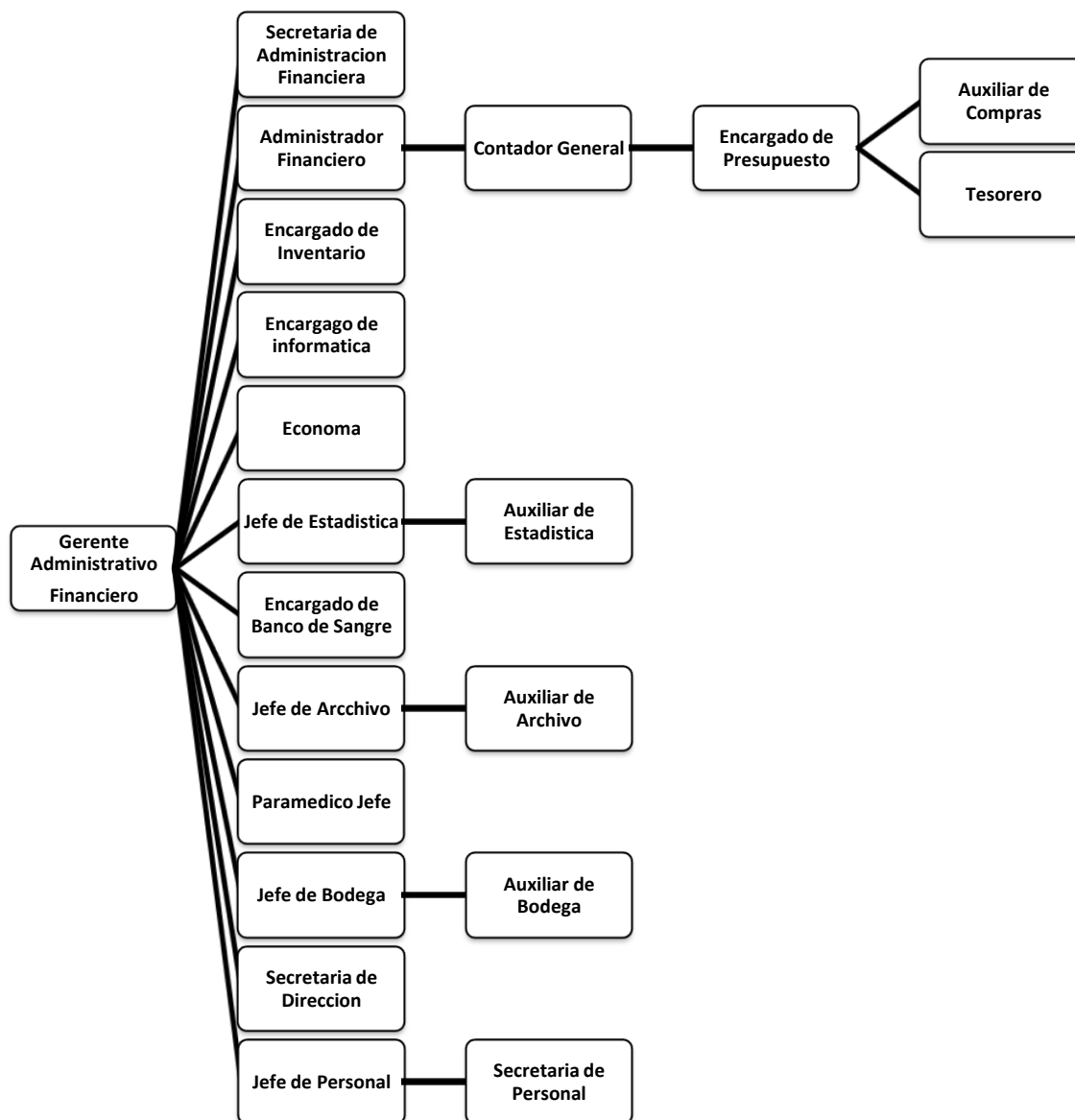
En referencia a la pregunta anterior se concluye que los lugares de trabajo donde desarrollan las actividades de los puestos del Hospital ofrecen condiciones climáticas y ambientales variantes o se ejecuta en lugares reducidos, en algunas ocasiones presenta ruidos intensos, iluminación deficiente, humedad, temperaturas cambiantes, olores desagradables y contacto con sustancias tóxicas. Muchos empleados piensan que lo óptimo sería contar con luz natural, un lugar ergonómico y buena ventilación para un mejor desempeño de sus funciones.

Las respuestas obtenidas, se orientan principalmente a condiciones inadecuadas de trabajo, que reduce el rendimiento satisfactorio de los empleados, por cuanto el ambiente laboral no presenta requisitos de salud y seguridad, que indiquen en los accidentes y enfermedades dentro del medio laboral hospitalario

Pregunta No. 12

Escriba la posición del cargo del trabajador subordinado, en el organigrama del Hospital.

Organigrama No. 1 Organigrama del Área Administrativa, Hospital Nacional "Santa Elena", Santa Cruz del Quiché



Fuente: Madeline Sánchez Ayala

El organigrama anterior representa gráficamente la forma en que se encuentra estructurado el personal administrativo del hospital.

4.3 Cuestionario a empleados administrativos

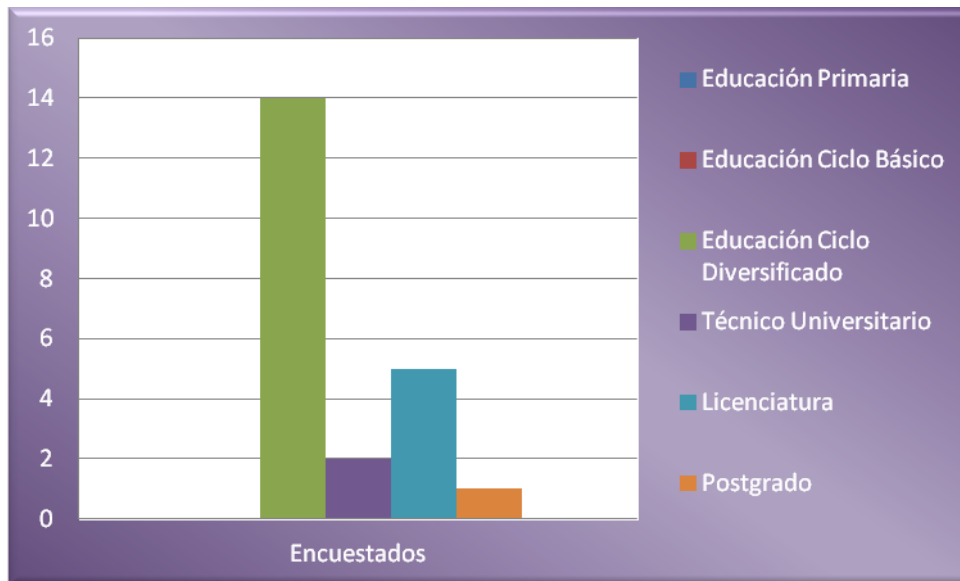
El cuestionario fue diseñado para los empleados que actualmente ocupan puestos administrativos dentro del Hospital con el fin de recabar información para la elaboración del Manual de Análisis y Descripción de Puestos para el personal administrativo. Dicho cuestionario contiene las siguientes preguntas:

Pregunta No. 1

Escolaridad: marque una x en el nivel de escolaridad formal requerido para ocupar el cargo eficientemente:

Tabla No. 12 Nivel de escolaridad formal requerido para ocupar el cargo eficientemente.

Puesto	Nivel de escolaridad	Encuestados	Porcentaje
Ninguno	Educación Primaria	0	0%
Ninguno	Educación Ciclo Básico	0	0%
Secretariales	Educación Ciclo Diversificado	14	63%
Informática	Técnico Universitario	2	9%
Jefe de área	Licenciatura	5	22%
Jefe de enfermería	Postgrado	1	4%
Ninguno	Otros	0	0%



Fuente: cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

El cuadro anterior, muestra que 14 de los trabajadores encuestados (63%) informaron que el nivel de educación ciclo diversificado es suficiente para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo, mientras que 5 de los trabajadores encuestados (22%) afirmaron que el nivel de licenciatura es el necesario para desempeñarse en el puesto que poseen actualmente, 2 personas (9%) coincidieron que un nivel técnico universitario les ha servido para su óptimo desempeño mientras que solamente una persona del Hospital en el área administrativa afirmó que para desempeñar su puesto con eficiencia es necesario el nivel de maestría o postgrado.

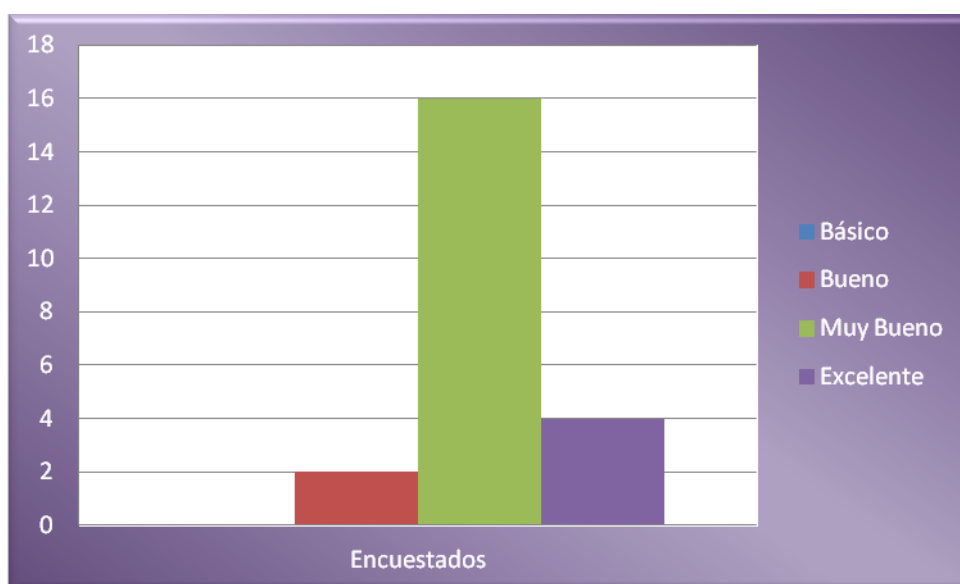
Las respuestas de los trabajadores relacionan la escolaridad con las funciones y requisitos del cargo, excepción hecha del puesto de enfermería que expresó el requerimiento de maestría en el desempeño del puesto que se interpreta como la posible subutilización del empleado que posea el grado de maestría.

Pregunta No. 2

Habilidades: escriba una x sobre el nivel requerido de las habilidades que exige el cargo que usted desempeña.

Tabla No. 13 Habilidades que exige el cargo que desempeña.

Puesto	Nivel de Habilidad	Encuestados	Porcentaje
Ninguno	Básico	0	0
Secretariales	Bueno	2	9
Contabilidad	Muy Bueno	16	72
Jefe de area	Excelente	4	18



Fuente: Cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

Es de resaltar en esta pregunta que las respuestas del nivel de habilidades requeridas para el cargo que se desempeña aumenta según la responsabilidad del puesto 2 personas (9%) respondieron que solo se necesita un nivel bueno, la mayoría de las personas que están en los puestos más bajos y medios del organigrama respondieron que se necesitan en un nivel muy bueno 16, (72%), los que están como jefes de servicio lo colocaron en un nivel muy bueno, y las personas que son profesionales como químicos biólogos o enfermería profesional lo consideran que se necesitan dichas habilidades en un nivel excelente 4, (18%) ya que eso es lo que exige el cargo que desempeñan.

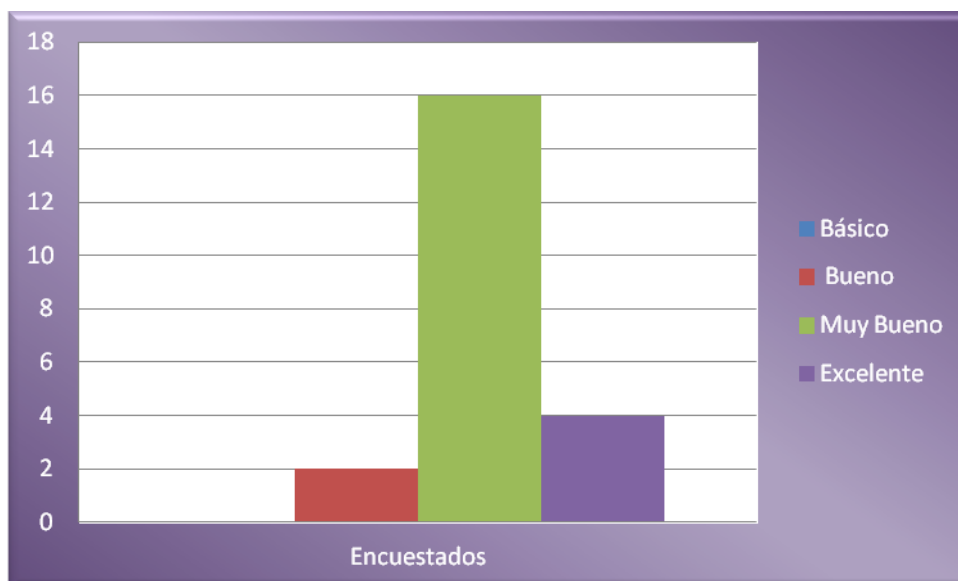
El nivel de habilidad se relaciona positivamente con la jerarquía del cargo. El nivel básico es requerido por trabajadores jerárquicamente inferiores, mientras que las personas que ocupan puestos nivel superior opinaron que es necesario el nivel muy bueno y excelente en el desarrollo de las habilidades.

Pregunta No. 3

Características físicas y de personalidad: marque con una x sobre el nivel deseado de cada característica deseable en el buen rendimiento del cargo que usted ocupa:

Tabla No. 14 Características físicas y de personalidad.

Puestos	Característica	Encuestados	Porcentaje
Ninguno	Básico	0	0%
Secretariales	Bueno	2	9%
Jefes de área	Muy Bueno	16	72%
Jefe de Enfermería	Excelente	4	18%



Fuente: Cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

Es de notar en esta pregunta que las respuestas del nivel de características físicas y de personalidad requeridas para el cargo que se desempeña aumenta según la responsabilidad del puesto 2 personas (9%) respondieron que solo se necesita un nivel bueno, la mayoría de las personas que están en los puestos más bajos y medios del organigrama respondieron que se necesitan en un nivel muy bueno 16, (72%), los que están como jefes de servicio lo colocaron en un nivel muy bueno, y las personas que son profesionales como químicos biólogos o enfermería profesional lo consideran que se necesitan dichas características físicas y de personalidad en un nivel excelente 4, (18%) ya que eso es lo que exige el cargo que desempeñan.

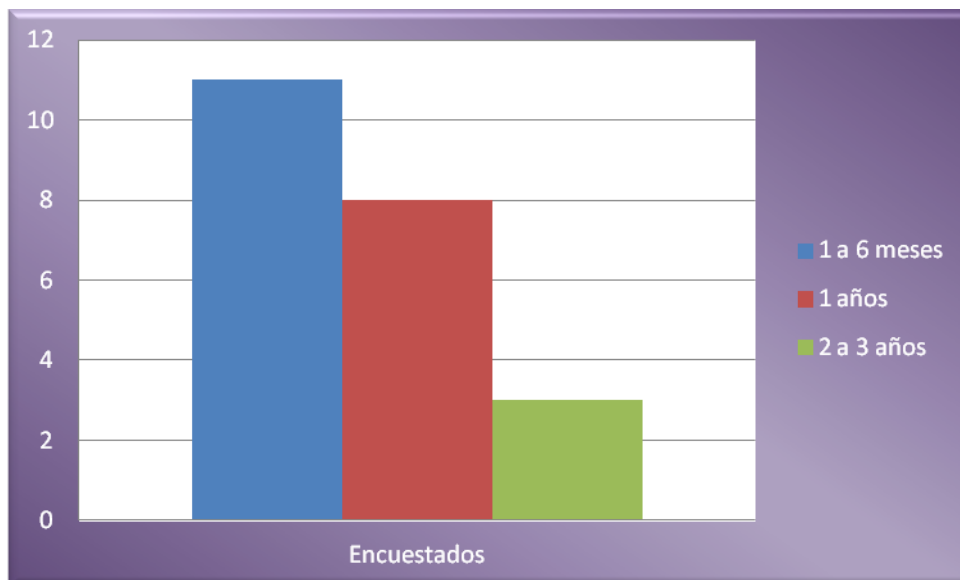
Las respuestas obtenidas son frecuentes en la administración pública; los niveles bueno, muy bueno y excelente, porque se interpreta que la autoevaluación de los trabajadores exige características físicas y de personalidad que corresponden a las funciones del cargo.

Pregunta No. 4

Experiencia deseable para ocupar el puesto: en su opinión, cuánto tiempo necesita un trabajador de nuevo ingreso en conocer el puesto que usted ocupa, de manera que su desempeño sea satisfactorio.

Tabla No. 15 Experiencia deseable para ocupar el puesto.

Puestos	Tiempo	Encuestados	Porcentaje
Secretariales	1 a 6 meses	11	50%
Auxiliares de área	1 años	8	36%
Jefes de área	2 a 3 años	3	13%



Fuente: Cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 20

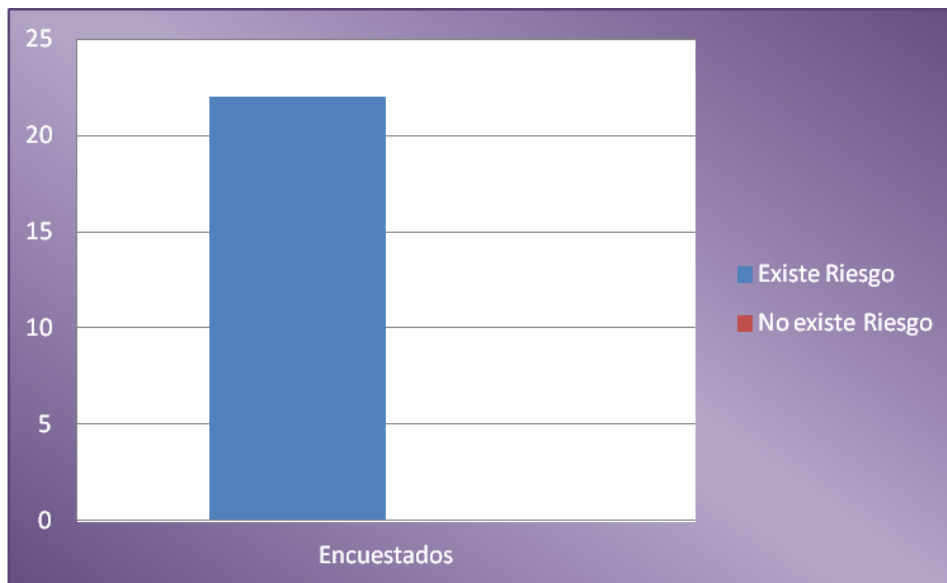
Como se puede observar en el cuadro anterior, 11 de los encuestados que representan un (50%) consideran que la experiencia deseable para ocupar su puesto es de 1 a 6 meses, mientras que 8 de los encuestados (36%), piensan que es necesario 1 año de experiencia para el desarrollo óptimo de sus funciones, mientras que solamente 3 de los encuestados (13%) consideran que un trabajador de nuevo ingreso tarda de 2 a 3 años en conocer el puesto que ellos ocupan, para que su desempeño llegue a ser satisfactorio.

La relativa dispersión de las respuestas se puede atribuir a la complejidad del cargo, en cuanto a escolaridad, porque se relaciona el tiempo de experiencia previa requerida en el cargo con la preparación académica de los trabajadores.

Pregunta No. 5

Riesgos y enfermedades: la siguiente información incluye la previsión de riesgos y enfermedades que puede producirse en el desempeño del cargo que usted ocupa:

- Tensión nerviosa provocada por conflictos, tiempo y presión, enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
- Riesgo de sufrir alergias provocadas por el polvo en los equipos de cómputo. Riesgo de enfermedades de la vista provocadas por el uso constante de equipo de cómputo.
- Riesgo de sufrir aplastamiento de dedos por movimiento de equipo, caídas por acondicionamiento de equipo, hernias por cargar equipo, alergias por contaminación y enfermedades de la vista por uso de computadora.
- Hipertensión y gastritis.
- Riesgo de sufrir deslizamientos con poca probabilidad, tensión nerviosa provocada por trabajo bajo presión, manejo de conflictos, poca respuesta a la coordinación con otros sectores, demanda de trabajo. Riesgo de enfermedades pépticas, por constante cambio en horarios de alimentación.
- Riesgo de caídas.
- Riesgo de tensión nerviosa por presión laboral, enfermedades de la vista, alergias por el uso de productos para la limpieza del área.
- Riesgo de aplastamiento de dedos por cargar cajas, caídas por colocar producto, tensión nerviosa por exceso de trabajo, alergias por el polvo del producto.
- Riesgo de sufrir caídas por el piso mojado, estrés por exceso de trabajo, alergias a algún reactivo, enfermedades de la vista debido al uso del microscopio, riesgo de contraer alguna enfermedad infecciosa por alguna herida con el material (cristalería) o falta de desinfección del área, se tienen que tomar las precauciones debidas para evitar enfermarse.
- Riesgo de sufrir gastritis por el horario de la alimentación, tensión nerviosa por recarga de trabajo, enfermedades de la vista por ingresar datos.

Gráfica No. 16 Riesgo y enfermedades.

Fuente: Cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

Respuesta No. 5

Todos los empleados aceptaron riesgos de sufrir alguna enfermedad o accidente a la hora de realizar sus funciones, según el cargo así es el nivel o riesgo al que se está propenso, se encontró en común la tensión nerviosa por recarga de trabajo y enfermedades de la vista por uso constante de equipo de computo, lo cual afirmaron padecer más a menudo. También alergias, caídas, contaminaciones, aplastamiento de dedo, gastritis son algunas de los riesgos que se corren tomando en cuenta que se trata de un Centro Hospitalario.

Pregunta No. 6

Funciones del puesto: describa las funciones principales del puesto que usted debe realizar de acuerdo con su propósito principal:

Describa otras funciones que usted realiza periódicamente:

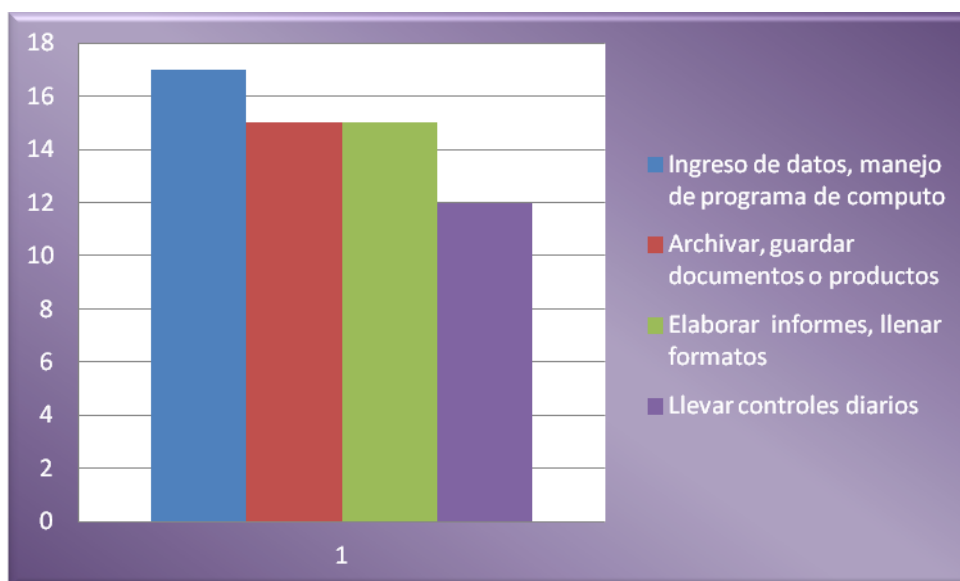
- Encargado de personal coordina, dirige actúa en toma de decisiones sobre personal, vacaciones, sanciones disciplinarias conductas, horarios de trabajo.
- Elaboración y colaboración en gestión de tramites relacionados con: conocimientos, actas, propuesta, llamadas de atención, amonestación, destituciones, sanciones laborales, nombramientos, amonestaciones, autorización del periodo de vacaciones, constancias laborales, Voucher, certificados de trabajo, oficios, circulares y todo documento en general.
- Garantizar el buen funcionamiento del equipo de cómputo del Hospital. A través del mantenimiento oportuno y la previsión de necesidades en cuanto a equipo, programas y materiales.
- Supervisar las diferentes aéreas de trabajo, preparación de reactivos, revisión de los controles de calidad interno y externo, docencia en bacteriología y capacitación técnica en bacteriología. Revisión de gotas gruesas, frotos periféricos, revisión de aparatos y equipo, revisión de exámenes especiales, revisión en la interpretación de cultivos bacteriológicos, revisión de frotos, toma de muestras, revisión de cultivos TB, preparación de reactivos, estadística general, estadística de BT, control de calidad externo de bioquímica, rol de turnos y actividades, pedido de reactivos.
- Distribuir insumos, preparar alimentos, tabular dietas, supervisar la elaboración y repartición de los mismos. Solicitar insumos o víveres a bodega de alimentos, recibir los insumos a varios proveedores. Entregar informe de cantidad de dietas distribuidas durante el mes. Colaborar con la elaboración del rol de trabajo del personal de servicio.
- Mantener al día los consolidados, cargar y descargar el producto a su respectivo kardex de acuerdo a como entra y salen, hacer ingreso de cada factura. Consolidar, despachar 3 veces por semana, ingresar las

facturas y darle tramite, limpieza general, descargar cada producto a su respectivo kardex y renglón. Entrega de informes.

- Control y manejo de calidad de los insumos, control de inventarios, control de niveles de consumo, informes de consumo mensual, ingreso de facturas y planillas de productos, entrega de insumos a los servicios respectivos. Rebajas a kardex de control y manejo de insumos, despachos de insumos a los diferentes servicios, ingreso de planillas de productos de mercado a kardex y otros. Ingreso de facturas a kardex y control de inventario, informes de consumo mensual winsig, inventarios, limpieza de anaqueles.
- Documentación de pacientes, archivar, solicitar expediente, tomar datos a los recién nacidos. Dar un servicio de calidad al paciente, orientación de los servicios que hay en el Hospital. Buscar expediente, foldear y rotular, ordenar reingresos e ingresos, limpiar área de trabajo, atender el servicio de consulta externa, apoyar en entrega de informes.
- Tomar datos a pacientes, llenar su respectivo ingreso llenar su carne a los pacientes, tomar datos a recién nacidos, contestar el teléfono.
- Vigilancia de infecciones nosocomiales, supervisión del manejo de los desechos hospitalarios, reporte diario de enfermedades de notificación obligatorio, monitoreo de mortalidad materna/neonatal, accidentes laborales y salud ambiental.

Tabla No. 16 Funciones del Puesto.

Puesto	Funciones del Puesto	Encuestados	Porcentaje
Auxiliares	Ingreso de datos, manejo de programa de computo	17	77.27%
Secretariales	Archivar, guardar documentos o productos	15	68.18%
Jefe de area	Elaborar informes, llenar formatos	15	68.18%
Contabilidad	Llevar controles diarios	12	54.54%



Fuente: Cuestionario llenado por trabajadores administrativos, agosto de 2009.

Pregunta No. 7

Responsabilidades: describa el equipo, maquinas, herramientas del Hospital que estén bajo su cargo. Que son necesarios para la realización de sus funciones.

- Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina, teléfono, fax impresora. Archivos de todo el personal activo y pasivo.
- Equipo de cómputo, caja de desarmadores y herramientas, fotocopadoras.
- Equipo de cómputo, archivo, escritorio, sillas, teléfono.
- Equipo de cómputo, calculadora, fax, vehículos propiedad del Hospital.
- Equipo de cómputo, archivo, escritorio, sillas, teléfono, sumadoras.
- Equipo de cómputo, archivo, escritorio, sillas, teléfono, refrigeradoras, congelador, centrifugas, equipo de gases, equipo automatizado hematología, rotador.
- Equipo de cómputo, archivo, escritorio, sillas, teléfono, refrigeradora.
- Equipo de cómputo, calculadora, fax, escritorios, fotocopadora.
- Equipo de cómputo, calculadora, fax, escritorios, fotocopadora, sacabocados, engrapadoras, marcadores, gradas para anaqueles, expediente pasivo y activo.
- Controlar todas las actividades que corresponden al servicio de archivo, y dirigir al personal.
- Equipo de cómputo, calculadora, fax, escritorios, fotocopadora, sacabocados, engrapadoras, marcadores, gradas para anaqueles, expediente pasivo y activo.
- Insumos y equipo e implementos de cocina.
- Equipo de cómputo, teléfono, equipos y herramientas propiedad del Hospital, información personal de los pacientes.
- Equipo de cómputo, teléfono, equipos y herramientas del departamento de mantenimiento propiedad del Hospital, los insumos y productos del almacén, documentos.
- Equipo de cómputo, teléfono, equipos y herramientas propiedad del Hospital, balanzas, basculas e insumos y productos de bodega de alimentos, documentos.

- Equipo de hematología, bioquímica, microscopios, incubadoras, campanas bacteriológicas, reactivos, documentos. Equipo de cómputo, teléfonos.
- Equipo de cómputo, teléfono, biblioteca virtual, libros.

En relación a la pregunta anterior se puede apreciar que mantener en buen estado el equipo de cómputo, teléfono, archivo, escritorio y sillas son las responsabilidades en común para todos los empleados. El equipo restante como anaqueles, expedientes, sumadoras, vehículos, fotocopiadoras, libros, refrigeradoras, productos de almacén, implementos de cocina, son inherentes al puesto y su especialidad; son los equipos o maquinas que sirven al empleado para desarrollar sus actividades diarias; sin ellos sería imposible la realización de muchas funciones.

Pregunta No. 8

El ambiente laboral: describa las condiciones en las que usted desempeña su trabajo

8.1 ¿Cuales son las condiciones que hacen de su trabajo una convivencia agradable?

- Armonía, ambiente agradable, buena relación con compañeros.
- Área con un ambiente agradable. Agradables relaciones con compañeros de trabajo.
- La amistad y la armonía en la oficina
- Compañerismo, buena comunicación.
- La convivencia con compañeros de otro departamento.
- El buen ambiente que se maneja con los compañeros de trabajo.
- El trabajo en equipo.
- Buena armonía con todo el personal, apoyo de autoridades.
- La buena relación con el personal, comunicación adecuada con los compañeros.
- Buena atención, excelente manejo de las actividades a realizar.
- Sentirse bien con el trabajo realizado, buena comunicación con los compañeros de trabajo.

- La amabilidad de los compañeros

En cuanto a las condiciones que hacen que el trabajo sea una convivencia agradable, cabe destacar que muchos de los encuestados destacaron la buena comunicación, la buena relación con los compañeros de trabajo, la amistad y armonía esto implica que el clima laboral es muy importante para los empleados por lo tanto los directivos del hospital deben trabajar para mantenerlo de la forma mas adecuada.

8.2 ¿Que factores limitan el desempeño de sus funciones y responsabilidades?

- El no tener equipo necesario, como fotocopidora, impresoras
- El equipo de cómputo, la lentitud del internet, lentitud de procesos a nivel central.
- El aspecto físico de la oficina.
- Mal funcionamiento de equipo de cómputo, antigüedad del equipo de cómputo.
- Falta de presupuesto para suplir las necesidades del Hospital.
- El compañerismo, el horario, el ambiente
- Falta de personal, falta de espacio en oficina.
- Espacio físico.
- Tramite de algún equipo y aumento de presupuesto.
- La falta de recursos, poca respuesta a la gestión.
- Limitaciones de autoridad
- Falta de equipo de cómputo para elaborar informes
- Trabajo en equipo, compañeros responsables realizar sus labores.

Según la pregunta anterior los encuestados dieron relevancia a que el factor que limita el desempeño de sus funciones y responsabilidades es la falta de equipo de cómputo o su mal funcionamiento, entre otras mencionaron falta de

espacio, limitaciones de autoridad y mal aspecto de su oficina. El equipo de cómputo deficiente produce funciones de trabajo lento o deficiente, que provoca pérdida de tiempo y desatención a los usuarios de la atención hospitalaria el limitado espacio físico provoca incomodidad e inseguridad.

8.3 ¿Qué relaciones personales, sociales pueden incrementar su eficiencia en el cargo?

- Convivencia con el personal.
- Reuniones sociales para convivir y fomentar la amistad.
- Hacer más reuniones laborales donde cada uno exponga sus necesidades en cada servicio.
- Compañerismo.
- Relaciones con otras personas con el mismo cargo, compartiendo experiencia y vivencias.
- Mejor comunicación.
- Tener personal eficiente y anuente a realizar todas las actividades.
- Mejor comunicación con todos los departamentos y compañeros de trabajo.
- Contar con el apoyo interinstitucional.
- Mayor comunicación con gerencia y autoridades del Hospital, el empoderamiento de todo el equipo directivo para trabajar sobre un mismo objetivo.
- Mejor comunicación con gerencia.
- Más apoyo a nivel de autoridades locales y centrales.

Según la pregunta anterior los encuestados aseguran que las relaciones personales o sociales pueden incrementar su eficiencia en el cargo y para muchos de ellos es importante la convivencia con el personal, la comunicación, el compañerismo o y las reuniones laborales y sociales.

2010

Manual de Descripción de Puestos Administrativos, Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiche.



Licda. Madeline Sánchez Ayala

14/09/2010

5. PRESENTACION DE MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Introducción

El presente Manual de Análisis y Descripción de Puestos documenta información de forma ordenada y específica sobre la identificación del puesto, descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, riesgos, las habilidades, experiencia, nivel académico y otras características que son necesarias para desempeñarse en el puesto de forma óptima.

El Manual de Análisis y Descripción de Puestos es un instrumento indispensable en el proceso de reclutamiento y selección de personal, para que la persona que se incorpore sea la idónea y responda a las necesidades que la institución presenta.

El Manual es un instrumento sencillo de fácil uso y aplicación a los diferentes procesos de la Administración de Recursos Humanos, evitando con esto la duplicidad de funciones así como la confusión y desconocimiento de las mismas ya que esto repercute en el uso indebido de recursos.

Se pretende que el hospital cuente con un instrumento técnico de referencia y apoyo que promueve la mejora en los procesos debido a la estandarización que se hace de los puestos y las actividades que los empleados que los ocupan deben realizar así como permite tener personal idóneo en cada puesto de trabajo lo cual facilitará cada una de las actividades que realizarán los mismos y mejora el flujo de actividades dentro de la institución.

Se tomaron como base los datos recabados mediante la aplicación de los instrumentos en el Hospital Nacional "Santa Elena", Santa Cruz del Quiché, para el diseño de un Manual de Análisis y Descripciones de Puestos que sirva de base en los procesos de reclutamiento y selección de personal en dicha institución.

Justificación

La inexistencia de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos en el hospital provoca un sinnúmero de situaciones indeseables en todos los procesos internos como en los de atención a los pacientes que pueden verse plasmadas en el aumento de costos por proceso realizado, pérdida o aumento de tiempo en las actividades realizadas en cada proceso erróneo, pérdida o disminución de la confiabilidad de los pacientes en la calidad de los servicios de salud prestados a los mismos así como del prestigio institucional con la consecuente a nivel de entidad de orden estatal, incremento del tiempo de tratamiento de pacientes y/o proliferación y difusión de enfermedades en la comunidad atendida, entre otras muchas.

Todas estas son condiciones indeseables para toda institución, tanto más cuando se trata de una institución dedicada a la promoción y cuidado de la salud pública. Por lo anterior, se hace necesaria la creación, manejo y referencia a un Manual de Análisis y Descripción de Puestos apropiado para las funciones, actividades y responsabilidades de los empleados de la institución.

Además, uno de los principales fundamentos sobre los que descansa la creación, promoción, divulgación y uso de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos consiste en el ahorro en costos que puede obtenerse al aplicar adecuadamente el mismo, pues como puede verse en la Figura No. 6, en donde se menciona el Presupuesto del Proceso de Reclutamiento, los costos asociados con el proceso de búsqueda y anexión de empleados a la organización asciende a la cantidad de Q.1.387.03 por cada empleado.

Tal como se muestra un poco más adelante, la cantidad de empleados administrativos en el inventario del hospital es de 20 puestos; luego, si multiplicamos el total de empleados, 29, por el costo promedio del proceso de

reclutamiento por persona, Q.1, 387.03, se obtiene un total de Q.27, 740.6, cantidad invertida en este proceso.

Esta cantidad puede disminuirse hasta el punto de gastar solamente lo necesario cuando sea indispensable, lo cual implica un ahorro de tipo social, pues los fondos para el funcionamiento adecuado del hospital provienen del Estado, por partida presupuestaria. El ahorro en este costo representa una ganancia interna para la organización y un mejor uso del recurso monetario con que cuenta el Hospital. Esto es, sin contar el ahorro por fondos mal invertidos en actividades y procesos innecesarios o mejorables en las actividades que cada uno de los empleados realiza en la organización, costo que es de difícil cálculo pero que incrementaría el costo de beneficio social que puede ser trasladado en la mejora de los mismos para lograr los objetivos de la organización de mejor manera.

Objetivos

- Establecer una descripción clara del puesto para que cada empleado tenga una visión objetiva de sus funciones.
- Adecuar los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo al uso del Manual como base para la correcta ejecución de los mismos.
- Determinar un perfil de cada puesto que facilite la toma de decisiones en cuanto a la planeación del desarrollo profesional de todos los empleados de la institución.
- Mejorar la funcionalidad del Área Administrativa del Hospital Nacional “Santa Elena”.

Importancia de la Propuesta

Elaborar un Manual de Análisis y Descripción de Puestos permite proporcionar una guía funcional con la cual se puedan comparar los procesos implicados en la toma de decisiones con el fin de llevar a cabo de manera adecuada cada uno de ellos en el Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché.

Estos procesos están, actualmente, a cargo del Jefe de Personal, quien al momento no cuenta con un instrumento específico para realizar sus actividades, específicamente las referentes al Reclutamiento y Selección de Personal; por lo tanto, estará a su cargo el uso del presente Manual o de quien haga sus veces en caso de no poder hacerlo él mismo.

Además de ello, la promoción y distribución del Manual Análisis y Descripción de Puestos debe hacerse patente a cada uno de los Jefes de Servicio para que realicen sus actividades de una forma óptima, elevando el nivel de productividad del servicio a su cargo.

Beneficios de la propuesta

Existe una diversidad de beneficios con la creación y uso del Manual de Análisis y Descripción de Puestos, entre los cuales pueden mencionarse:

- a) **Facilitar los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal:** al brindar los perfiles correctos de los puestos con los cuales podrá hacerse el proceso de Convocación a fin de llevar a cabo el Proceso de Reclutamiento y además indicará qué debe de buscarse en cada candidato que se presente al Proceso de Selección; además ayudará en la toma de decisiones para seleccionar a los candidatos idóneos para cada puesto.

- b) **Establecimiento y estandarización de Procesos:** ya que con el uso del mismo se establecen los criterios, actividades y procesos implicados en el reclutamiento y Selección de Personal.

- c) **Direccionamiento apropiado del trabajo:** puesto que cada empleado reducirá la replicación de actividades y mejorará su desempeño laboral al realizar sus actividades de manera apropiada y además permite proporcionar a los empleados los requerimientos necesarios para su responsabilidad, promoción y evaluación laborales.

- d) **Reducción de la rotación de personal:** dado que el Proceso de Selección se realizará de mejor manera.

- e) **Ahorro en tiempo y costos:** ya que las actividades se realizarán de manera adecuada no redundando en el uso de las mismas y reduciendo, por consiguiente, los costos asociados en la repetición e inadecuación de actividades y procesos.

Alcance de la propuesta

El uso del Manual de Análisis y Descripción de Puestos se aplicará directamente al área administrativa del hospital. Sin embargo, su uso puede hacerse extensible al área asistencial y de apoyo, inicialmente.

Puede preverse la extensión en el uso del Manual de Análisis y Descripción de Puestos hacia otros hospitales nacionales o regionales a nivel nacional, pudiendo contemplarse su adopción por parte del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de la República de Guatemala.

Delimitación de la propuesta

Actualmente, el Hospital Nacional “Santa Elena” hace una propuesta a la Organización Nacional de Servicio Civil cada vez que desea realizar una contratación interna. La creación y uso del Manual de Análisis y Descripción de Puestos permitirá crear un filtro adicional para evaluar la adecuación del candidato a seleccionar a fin de valorar los aspectos propios del hospital.

Análisis de la situación actual

El Departamento de Recursos Humanos de el Hospital Nacional “Santa Elena, Santa Cruz del Quiche no cuenta con un Manual de Análisis y Descripción de Puestos que fundamente y optimice el Reclutamiento y Selección del personal. Las contrataciones se hacen sin conocer realmente los requisitos académicos, experiencia y habilidades, ni las funciones que tendrá el empleado dentro de la institución.

Por tanto, dichos procesos se terminan definiendo a medida que van surgiendo nuevas necesidades en el puesto. Esto hace que la institución pierda competitividad y credibilidad ya que sub-utiliza el talento que posee ya que no se toman en cuenta las características de los candidatos tales como sus habilidades, experiencia laboral y preparación académica.

El ingreso del personal a los diferentes puestos a nivel administrativo del hospital, se ha dado por injerencia política o por relaciones personales de amistad. No se lleva a cabo un proceso de reclutamiento que divulgue las vacantes fuera del hospital con el fin de captar dentro de la población en general potenciales candidatos para la posterior selección que permitiera la elección del mejor aspirante para un puesto, debido a ello se tiene actualmente la problemática que no hay un adecuado desarrollo de carrera para los trabajadores antiguos del Hospital, que provoca en ellos insatisfacciones y desmotivación; en ese sentido ellos se ven limitados a permanecer en su puesto por muchos años, si no toda la vida como comúnmente se da, que entran a un puesto y se jubilan en el mismo.

En muy pocos casos se da otro tipo de selección en donde se hace un proceso por oposición, pero no se tienen contemplados muchos de los procedimientos para una buena selección y contratación; solamente se lleva a cabo una entrevista inicial y no se aplican entrevistas profundas, pruebas psicométricas, de aptitudes medicas, evaluaciones técnicas, evaluaciones de conocimientos, investigación de referencias etc.

Al final se selecciona a la persona que subjetivamente se cree es la mas adecuada para el puesto. Este proceso se viene haciendo sin la base del proceso de selección que es un Manual de Análisis y Descripciones de Puestos, donde se estipula qué es lo que la persona debe hacer y los requerimientos necesarios para que se desempeñe con éxito. Dicho en otras palabras, el proceso de selección se improvisa, lo que casi siempre tiene consecuencias en la eficiencia de la organización hospitalaria.

Operatividad del Manual

El manual es operativo y funcional desde el punto de vista de la importancia que representa para los procesos de reclutamiento y selección de personal, porque si la institución no establece exactamente cuales son los requerimientos indispensables de un puesto tampoco tendrá noción o lo hará empíricamente; de cual debe ser el rendimiento o desempeño requerido de un trabajador y desconocerá las cualidades que se deben poseer para ocuparlo convenientemente.

Para prevenir y corregir la anterior situación es necesario contar con un estudio minucioso como el que brinda el Análisis y la Descripción de los Puestos de trabajo porque de el partirán las directrices para desarrollar un proceso de reclutamiento y selección de personal de forma técnica y adecuada que permitirá contratar a la persona idónea.

Seguimiento y control

El Manual de Análisis y Descripción de Puestos debe mantenerse correctamente actualizado para ello se utilizan diferentes mecanismos pero se debe buscar la forma mas sencilla de hacerlo para garantizar su utilización. La actualización puede afectar a cualquier aspecto de la descripción del puesto. Por tanto siempre que se efectúe una modificación significativa de un puesto de trabajo se deberá proceder a su actualización y correspondiente comunicación a quienes corresponda o a quienes tengan una copia del manual.

Cuerpo Principal**Inventario de Puestos Administrativos del Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché**

DIRECCION	PUESTO	No. DE PLAZAS	No. DE PAGINA
	1. Jefe de Personal	1	97
	2. Secretaria de Recursos Humanos	1	99
	3. Encargado de Informática	2	101
	4. Secretaria de Gerencia Administrativa	1	103
	5. Auxiliar de Compras	1	105
	6. Encargado de Presupuesto	1	107
	7. Encargado de Tesorería	1	109
	8. Administrador Financiero	1	111
	9. Contadora General	1	113
	10. Secretaria de Dirección	1	115
	11. Encargado de Servicio de Inventario	1	117
	12. Encargado de Banco de Sangre	1	119
	13. Paramédico Jefe I	2	121
	14. Auxiliar de Estadística	2	123
	15. Jefe de Estadística	1	125
	16. Auxiliar de Archivo	3	127
	17. Jefe de Archivo	1	129
	18. Auxiliar de Bodega	5	131
	19. Jefe de Bodega	1	133
20. Ecónoma	1	135	

Fuente: Información Proporcionada por el departamento de Recursos Humanos del Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché. Agosto de 2010.

JEFE DE PERSONAL

CÓDIGO DEL PUESTO	A1		
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Personal	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Dirección	DEPARTAMENTO	Recursos Humanos
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Administrativos, de apoyo y asistenciales.		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Encargado de personal coordina, dirige y actúa en toma de decisiones sobre personal, vacaciones, sanciones disciplinarias y conductas, horarios de trabajo.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar horarios de los trabajadores de los diferentes servicios. 2. Resolver conflictos laborales en conjunto con los jefes de servicio que lo soliciten. 3. Firmar documentos elaborados en el Departamento de Recursos Humanos. 4. Control de: constancias laborales, constancias de pagos, vacaciones, informes, suspensiones, permisos, asuetos, traslados de personal, despidos, renunciaciones, etc. 5. Gestión administrativa ante el nivel central sobre movimientos de personal como Suspensiones IGSS, suspensiones disciplinarias, ascensos, nombramientos. 6. Reuniones con comités establecidos. 7. Elaboración y gestión de planillas de pagos renglones 021, 044. Informe de salarios y costos de hora labora a estadística. 8. Elaboración y trámite de contratos de todo el personal. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por la administración de recurso humano que desarrolla principalmente actividades de nivel técnico/profesional, por la preparación, manejo y custodia de información muy confidencial o por el manejo de recursos materiales de considerable valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
<p>Requiere amplia iniciativa y muy poca supervisión, porque las instrucciones recibidas responden a políticas institucionales y a lineamientos generales establecidos por la administración superior del Hospital por la ley de servicio civil, el código de trabajo y lineamientos implementados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para planificar acciones de corto, mediano y largo plazo y controlar el grado de avance y desarrollo de las mismas, ordenando variantes de ajustes sobre las marcha de estas.</p> <p>Debe resolver situaciones novedosas, no repetitivas o distintas, relacionadas con su área de trabajo o la de otros puestos que requieren de investigación y pensamiento creativo, que implica el desarrollo de conceptos nuevos para obtener la solución.</p>			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel técnico o profesional de todos los departamentos del Hospital, instituciones públicas o de la empresa privada, y público en general; para atender y resolver consultas, recibir o brindar información, ideas y conocimientos, coordinar actividades, brindar asistencia en campos especializados o formar parte de comisiones.			

Requisitos del Puesto

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico Universitario en Administración de Empresas
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA A OCUPAR EL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • 1 año en el puesto de trabajo; como jefe de personal.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: center;">Todas en un nivel excelente.</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, condición física, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía, manejo de equipo de cómputo y oficina.</p> <p><u>Además es necesario el conocimiento de las leyes laborales del país.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: center;">Todas en un nivel excelente.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Esporádicamente el Jefe de personal moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos.</p> <p>El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.</p>
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos • Tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Teléfono, • Fax impresora. • Archivos de todo el personal activo y pasivo.
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Armonía • Ambiente agradable • Buena relación con compañeros.
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado total de independencia y autonomía en toma de decisiones.

SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO DEL PUESTO	A2		
NOMBRE DEL PUESTO	Secretaría de Recursos Humanos	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Dirección	DEPARTAMENTO	Recursos Humanos
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Ejecución de labores asistenciales relacionadas como control de vacaciones, confección de constancias, archivar papelería de expedientes de empleados y asistir al Jefe de personal en los procesos de reclutamiento y selección de personal, capacitación y otros.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y colaborar en gestión de tramites relacionados con: conocimientos, actas, propuesta, llamadas de atención, amonestación, destituciones, sanciones laborales, nombramientos, amonestaciones, autorización del periodo de vacaciones, constancias laborales, voucher, certificados de trabajo, oficios, circulares y todo documento en general. Encargada de recibir y entregar papelería tanto a los empleados como al nivel central. 2. Brindar atención al empleado que requieran los servicios del cualquier trámite del departamento de Recursos humanos. 3. Recibir llamadas, telefónicas. 4. Elaborar hojas de movimientos de personal. 5. Elaboración de oficios, circulares. 6. Elaboración de actas administrativas. 7. Entregar y elaborar de informes a estadística. 8. Colaborar en la elaboración de contratos de todo el personal. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por la administración de recurso humano que desarrolla principalmente actividades de nivel operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
Requiere de moderada iniciativa y supervisión, ya que trabaja acatando instrucciones de carácter general y por consiguiente debe planear sus actividades y decidir sobre métodos y procedimientos de trabajo a seguir. Debe resolver situaciones distintas relacionadas con su área de trabajo o la de otros puestos, que requieren aplicar su criterio para coordinar e integrar actividades heterogéneas en naturaleza y objetivos, analizar y recomendar las medidas correctivas, para obtener la solución.			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto se circunscriben esencialmente a compañeros de los distintos departamentos del Hospital y su Jefe Inmediato.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Nivel Diversificado Secretaria Comercial, Bilingüe.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
1 año en el puesto de trabajo como Secretaria de Recursos Humanos.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: right;">Todas en un nivel muy bueno o bueno</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía, manejo de equipo de cómputo y de oficina.</p> <p><u>Además, es conveniente poseer conocimientos en legislación laboral.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones • Ordenar manejo documentación <p style="text-align: right;">Todas en un nivel muy bueno o bueno</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Esporádicamente la secretaria de recursos humanos moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos.</p> <p>El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.</p>
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos • Tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Teléfono, • Fax impresora. • Archivos de todo el personal activo y pasivo.
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Armonía • Ambiente agradable • Buena relación con compañeros.
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado medio de independencia y autonomía en toma de decisiones.

ENCARGADO DE INFORMÁTICA

CÓDIGO DEL PUESTO	A3		
NOMBRE DEL PUESTO	Encargado de Informática	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Jefe de Recursos Humanos	DEPARTAMENTO	Informática
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Admisiones		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Garantizar el buen funcionamiento del equipo de cómputo del Hospital. A través del mantenimiento oportuno y la previsión de necesidades en cuanto a equipo, programas y materiales.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar datos del servicio de estadística y guardarlos correctamente en una base de datos. 2. Recopilar datos del servicio de estadística de admisiones y guardarlos correctamente en una base de datos. 3. Atender y solucionar consultas presentadas por autoridades superiores o empleados del Hospital que así lo soliciten. 4. Crear una copia de seguridad del programa de gestión. 5. Crear una copia de seguridad de la base de datos. 6. Entregar programa sigsas. 7. Revisar y actualizar el equipo de informática. 8. Crear el Consolidado de producción del Hospital. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por la administración que el usuario le de al equipo de computo en general, desarrolla principalmente actividades de nivel operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
Requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos ya establecidos, sobre la base de instrucciones detalladas. Debe resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución.			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel técnico o profesional de otros departamentos del Hospital, instituciones públicas o de la empresa privada nacional y público en general; para atender y resolver consultas, recibir o brindar información, ideas y conocimientos, coordinar actividades, brindar asistencia en campos especializados o formar parte de comisiones.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA	
Técnico Universitario.	Ingeniería informática.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA	
1 año en el puesto de trabajo en el Hospital como Encargado de Informática	
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología 	Todas en un nivel muy bueno o bueno
<p>Para el desempeño del puesto se requiere dinamismo, discreción, relaciones humanas, honradez, redacción y ortografía, manejo de equipo de cómputo y oficina.</p> <p><u>Además son necesarios sólidos conocimientos en mantenimiento y reparación de equipo de cómputo.</u></p>	
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones 	Todas en un nivel muy bueno o bueno
CONDICIONES DE TRABAJO	
<p>Constantemente el encargado de informática, moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos.</p> <p>El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.</p>	
RIESGOS Y ENFERMEDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de sufrir alergias provocadas por el polvo en los equipos de cómputo. • Riesgo de enfermedades de la vista provocadas por el uso constante de equipo de cómputo 	
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Equipo de cómputo de uso en todo el Hospital. • Caja de desarmadores y herramientas • Fotocopiadoras 	
AMBIENTE LABORAL:	
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer más reuniones laborales donde cada uno exponga sus necesidades en cada servicio. • Amistad y armonía entre compañeros de trabajo 	
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Grado medio de independencia y autonomía en toma de decisiones. 	

SECRETARIA DE GERENCIA ADMINISTRATIVA

CÓDIGO DEL PUESTO	A4		
NOMBRE DEL PUESTO	Secretaría de Gerencia Administrativa	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente Administrativo	DEPARTAMENTO	Gerencia Administrativa
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Ejecución de labores secretariales y asistenciales variadas para apoyar en forma eficiente, oportuna y confiable al departamento administrativo financiero del Hospital y especialmente al Gerente Administrativo Financiero.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivar papelería importante de la gerencia Administrativa. 2. Recibir papelería importante que llega a la gerencia Administrativa. 3. Dar respuesta a todo documento que se recibe. 4. Recepción de facturas, ordenes de compras, X-01. 5. Redactar oficios, solicitud de firmas de documentos a Gerencia Administrativa. 6. Realización de cuadro de rayos X y sala de operaciones, cobro al IGSS. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por la administración de recurso humano que desarrolla principalmente actividades de nivel operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
<p>Requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos ya establecidos, sobre la base de instrucciones detalladas.</p> <p>Debe resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución.</p>			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo de otros departamentos del Hospital y/o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Educación Ciclo Diversificado. Secretaria Comercial
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
3 meses en el puesto de trabajo en el Hospital como Secretaria de Gerencia Administrativa.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: center;">Todas en un nivel bueno.</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina.</p> <p><u>Además, es conveniente poseer conocimientos en las normas de servicio al cliente.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: center;">Todas en un nivel bueno.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>En muy pocas ocasiones la Secretaria de Gerencia Administrativa se, moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos.</p> <p>El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.</p>
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos, tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Teléfono • Fax • Impresora • Archivos • Escritorio
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Compañerismo y buena comunicación.
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado bajo de independencia y autonomía en toma de decisiones.

AUXILIAR DE COMPRAS

CÓDIGO DEL PUESTO	A5		
NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar de Compras	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerencia Administrativa	DEPARTAMENTO	Departamento de compras
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Análisis, ejecución y control de los procesos de compras, evaluación técnica, formalización, contratación administrativa, archivo, y administración de materiales, equipos, suministros y servicios, que sean solicitados por los diversos departamentos de Gestión del Hospital.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar compra de insumos para el Hospital. 2. Realizar órdenes de pago. 3. Abastecer de insumos al Hospital. 4. Completar informes de compras. 5. Llevar registro de compras 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por la administración de su tiempo de trabajo en el que desarrolla principalmente actividades de nivel administrativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
<p>Requiere de moderada iniciativa y supervisión, ya que trabaja acatando instrucciones de carácter general y por consiguiente debe planear sus actividades y decidir sobre métodos y procedimientos de trabajo a seguir.</p> <p>Debe resolver situaciones distintas relacionadas con su área de trabajo o la de otros puestos, que requieren aplicar su criterio para coordinar e integrar actividades heterogéneas en naturaleza y objetivos, analizar y recomendar las medidas correctivas, para obtener la solución.</p>			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel administrativo, asistencial y operativo de otros departamentos del Hospital y/o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Educación Ciclo Diversificado. Segundo semestre de administración de empresas.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
1 año en el puesto de trabajo en el Hospital como Auxiliar de Compras.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina.</p> <p><u>Además es necesario conocimientos en técnicas de compras efectivas.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Con alguna regularidad el encargado de compras, moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos.</p> <p>El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.</p>
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos, tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Teléfono • Fax • Impresora • Archivos
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con otras personas con el mismo cargo, compartiendo experiencia y vivencias. • Mal funcionamiento de equipo de cómputo, antigüedad del equipo de cómputo.
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado medio de independencia y autonomía en toma de decisiones.

ENCARGADO DE PRESUPUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO	A6		
NOMBRE DEL PUESTO	Encargado de Presupuesto	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Contadora General	DEPARTAMENTO	Contabilidad
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Análisis, coordinación, control y ejecución del proceso técnico de elaboración del presupuesto del Hospital.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control diario de la ejecución presupuestaria. 2. Elaborar programación financiera cuatrimestral. 3. Elaborar trasferencias presupuestarias. 4. Autorizar solicitudes de pedido y órdenes de compra interna. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por el adecuado desarrollo de sus tareas diarias principalmente actividades de nivel administrativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
<p>Requiere de moderada iniciativa y supervisión, ya que trabaja acatando instrucciones de carácter general y por consiguiente debe planear sus actividades y decidir sobre métodos y procedimientos de trabajo a seguir.</p> <p>Debe resolver situaciones distintas relacionadas con su área de trabajo o la de otros puestos, que requieren aplicar su criterio para coordinar e integrar actividades heterogéneas en naturaleza y objetivos, analizar y recomendar las medidas correctivas, para obtener la solución.</p>			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo de otros departamentos del Hospital y/o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Educación Ciclo Diversificado. Segundo semestre de auditoría.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
1 año en el puesto de trabajo en el Hospital como Encargado de Presupuesto.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía, manejo de equipo de cómputo y de oficina.</p> <p><u>Además, es conveniente poseer conocimientos en el marco jurídico de la Administración Pública.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Esporádicamente el encargado de presupuesto, moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos.</p> <p>El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.</p>
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos, tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Teléfono • Fax • Impresora • Archivos
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuesto para suplir las necesidades del Hospital. • El buen ambiente que se maneja con los compañeros de trabajo. • Mejor comunicación.
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado medio de independencia y autonomía en toma de decisiones.

ENCARGADO DE TESORERÍA

CÓDIGO DEL PUESTO	A7		
NOMBRE DEL PUESTO	Secretaria de Dirección	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Director y Sub Director Medico	DEPARTAMENTO	Dirección
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:			
Ejecución de diversas labores secretariales técnicas y operativas, de gran discreción y responsabilidad para apoyar en forma eficiente, oportuna y confiable a las dependencias que conforman la Administración del Hospital, Dirección, Subdirección y otras que por su naturaleza así lo requieran.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar información a toda persona que la solicite 2. Realizar informes médicos legales. 3. Contestar llamadas telefónicas, elaboración de notas y oficios. 4. Elaborar y gestionar el rol de turnos de médicos. 5. Recibir, dar respuesta y archivar todo documento que llega a la oficina. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA:			
Es responsable por el adecuado desarrollo de sus tareas diarias principalmente actividades de nivel operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA:			
Requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos ya establecidos, sobre la base de instrucciones detalladas.			
Debe resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS:			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo, asistencial y administrativo de otros departamentos del Hospital y/o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Educación Ciclo Diversificado. Secretaria bilingüe
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
6 meses en el puesto de trabajo en el Hospital como Secretaria de Dirección.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina.</p> <p><u>Además, es indispensable el dominio de técnicas de atención al cliente y es deseable el conocimiento en manejo de bases de datos.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Esporádicamente la secretaria de Dirección, moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos.</p> <p>El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.</p>
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos, tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Teléfono • Fax • Impresora • Archivos
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Compañerismo y comunicación.
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado bajo de independencia y autonomía en toma de decisiones.

ADMINISTRADOR FINANCIERO

CÓDIGO DEL PUESTO	A8		
NOMBRE DEL PUESTO	Administrador Financiero	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente Administrativo	DEPARTAMENTO	Gerencia Administrativa
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Contador General.		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Análisis, registro, revisión y control de las diversas cuentas contables que componen los Estados Financieros del Hospital, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las regulaciones de la Administración Pública. Asimismo supervisar, revisar y verificar el trabajo que ejecutan funcionarios de menor nivel.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión, apoyo y evaluación del personal del departamento de contabilidad. 2. Programaciones, financieras, equipo y presupuestarias. 3. Dirigir y supervisar los procesos en el departamento de contabilidad 4. Controlar y evaluar la ejecución del presupuesto de gastos de la institución 5. Proponer transferencia, incrementos o supresión de gastos en los renglones correspondientes 6. Elaborar estados contables, revisa y firma órdenes de compra y pago y otros documentos de gastos. 7. Revisar y firmar liquidaciones para el reintegro del fondo rotativo 8. Revisar nominas de sueldos mensuales y bonos 9. Elaborar y revisar caja fiscal, recolecta documentación. 10. Revisar y firmar cheques 11. Programar pago a proveedores 12. Llevar papelería para firma del director 13. Asistir a reuniones autorizadas por jefe inmediato 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por la administración de recurso humano que desarrolla principalmente actividades de nivel operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de alguna cuantía específicamente manejo de fondos públicos e inversiones.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
<p>Requiere amplia iniciativa y muy poca supervisión, porque las instrucciones recibidas responden a políticas institucionales y a lineamientos generales establecidos por la administración superior del Hospital por la ley de servicio civil, el código de trabajo y lineamientos implementados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para planificar acciones de corto, mediano y largo plazo y controlar el grado de avance y desarrollo de las mismas, ordenando variantes de ajustes sobre las marcha de estas.</p> <p>Debe resolver situaciones novedosas, no repetitivas o distintas, relacionadas con su área de trabajo o la de otros puestos que requieren de investigación y pensamiento creativo, que implica el desarrollo de conceptos nuevos para obtener la solución.</p>			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel técnico o profesional de todos los departamentos del Hospital, instituciones públicas o de la empresa privada, y público en general; para atender y resolver consultas, recibir o brindar información, ideas y conocimientos, coordinar actividades, brindar asistencia en campos especializados o formar parte de comisiones.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Licenciatura. Contador Público y Auditor, Administrador de Empresas.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
3 años en el puesto de trabajo en el Hospital como Administrador Financiero
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: center;">Todas en un nivel excelente o muy bueno</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, condición física, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía, manejo de equipo de cómputo y oficina.</p> <p><u>Además es necesario el conocimiento de las leyes que rigen la administración pública del país.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: center;">Todas en un nivel excelente o muy bueno</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Esporádicamente el administrador financiero moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos.</p> <p>El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.</p>
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos • Tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Fax impresora. • Sumadora • Archivos de todo el personal activo y pasivo.
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Mejor comunicación con todos los departamentos y compañeros de trabajo. • Espacio físico. • El trabajo en equipo.
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de independencia y autonomía en toma de decisiones.

CONTADORA GENERAL

CÓDIGO DEL PUESTO	A9		
NOMBRE DEL PUESTO	Contadora General	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Administrador Financiero	DEPARTAMENTO	Contabilidad
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Tesorero, Encargado de Presupuesto.		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Supervisar el trabajo realizado en el departamento de contabilidad.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción, revisión y resguardo de facturas. 2. ordenar de pago de facturas y planillas de sueldos 3. Controlar el libro de vales de combustible y de viáticos. 4. Revisión. Autorización y entrega de viáticos. 5. Realizar órdenes de pago de facturas. 6. Elaboración de conciliaciones bancarias. 7. Elabora cheques 8. Entrega los cheques del sueldo mensual 9. Efectúa el pago del personal por contrato 10. Entregar listados y ordenes al encargado de compras 11. Las tareas que le sean asignadas por el jefe inmediato superior. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por la administración de recurso humano que desarrolla principalmente actividades de nivel operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de alguna cuantía.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
<p>Requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos ya establecidos, sobre la base de instrucciones detalladas.</p> <p>Debe resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución.</p>			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel técnico o profesional de todos los departamentos del Hospital, instituciones públicas o de la empresa privada, y público en general; para atender y resolver consultas, recibir o brindar información, ideas y conocimientos, coordinar actividades, brindar asistencia en campos especializados o formar parte de comisiones.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Educación Ciclo Diversificado. Estudios universitarios segundo semestre en Auditoría.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
1 año en el puesto de trabajo en el Hospital como Contador General
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: right;">Todas en un nivel muy bueno o bueno</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, condición física, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía, manejo de equipo de cómputo y oficina.</p> <p><u>Además es necesario el conocimiento de las leyes que rigen la administración pública del país.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: right;">Todas en un nivel muy bueno o bueno</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Esporádicamente el contador general moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos. El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.</p>
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos, • tiempo y presión, • enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • archivo • escritorio • sillas • teléfono
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Buena atención, excelente manejo de las actividades a realizar. • Limitaciones de autoridad • Mejor comunicación con gerencia.
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado medio de independencia y autonomía en toma de decisiones.

SECRETARIA DE DIRECCIÓN

CÓDIGO DEL PUESTO	A10		
NOMBRE DEL PUESTO	Secretaria de Dirección	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Director y Sub Director Medico	DEPARTAMENTO	Dirección
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Ejecución de diversas labores secretariales técnicas y operativas, de gran discreción y responsabilidad para apoyar en forma eficiente, oportuna y confiable a las dependencias que conforman la Administración del Hospital, Dirección, Subdirección y otras que por su naturaleza así lo requieran.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar información a toda persona que la solicite 2. Realizar informes médicos legales. 3. Contestar llamadas telefónicas, elaboración de notas y oficios. 4. Elaborar y gestionar el rol de turnos de médicos. 5. Recibir, dar respuesta y archivar todo documento que llega a la oficina. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por el adecuado desarrollo de sus tareas diarias principalmente actividades de nivel operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
Requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos ya establecidos, sobre la base de instrucciones detalladas.			
Debe resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo, asistencial y administrativo de otros departamentos del Hospital y/o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Educación Ciclo Diversificado. Secretaria bilingüe
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
6 meses en el puesto de trabajo en el Hospital como Secretaria de Dirección.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina.</p> <p><u>Además, es indispensable el dominio de técnicas de atención al cliente y es deseable el conocimiento en manejo de bases de datos.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Esporádicamente la secretaria de Dirección, moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos.</p> <p>El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.</p>
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos, tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Teléfono • Fax • Impresora • Archivos
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Compañerismo y comunicación.
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado bajo de independencia y autonomía en toma de decisiones.

ENCARGADO DE SERVICIO DE INVENTARIO

CÓDIGO DEL PUESTO	A11		
NOMBRE DEL PUESTO	Encargado de Servicio de Inventario	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente Administrativo-Financiero	DEPARTAMENTO	Gerencia Administrativa Financiera
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Encargado de controlar los cambios, movimientos y adquisiciones de todos los bienes del Hospital, los cuales se describen en tarjetas de responsabilidad que son firmadas por los empleados que utilizan los equipos.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar el programa Sicoin web vía internet, el que sirve para ingresar todos los bienes muebles del Hospital, así como brindar un número el que es designado a cada equipo. 2. Monitorear los movimientos de equipos en todos los servicios. 3. Realizar los cambios en el sistema de cómputo. 4. Impresión de tarjetas de responsabilidad. 5. Entrega de equipo requerido por los servicios. 6. Ingresar al programa del MSPAS, los bienes nuevos adquiridos, realizar los cambios respectivos en el Sicoin web, ingresar al libro de inventarios, las nuevas adquisiciones. 7. Recoger equipos en mal estado o en desuso, realizar inventarios físicos en los diferentes servicios, certificaciones de inventario y levantado de actas para desechar equipo en mal estado. 8. Formulación de expedientes, para tramite de baja de equipo que se encuentra en mal estado, levantado de actas para seguimiento de trámites, formulación de expedientes, por pérdida, extravió o robo de equipo. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por el adecuado desarrollo de sus tareas diarias principalmente actividades de nivel operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
<p>Requiere de moderada iniciativa y supervisión, ya que trabaja acatando instrucciones de carácter general y por consiguiente debe planear sus actividades y decidir sobre métodos y procedimientos de trabajo a seguir.</p> <p>Debe resolver situaciones distintas relacionadas con su área de trabajo o la de otros puestos, que requieren aplicar su criterio para coordinar e integrar actividades heterogéneas en naturaleza y objetivos, analizar y recomendar las medidas correctivas, para obtener la solución.</p>			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo, asistencial y administrativo de otros departamentos del Hospital y/o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Educación Ciclo Diversificado Perito contador. Segundo semestre de administración de empresas.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
1 año en el puesto de trabajo en el Hospital como Encargado del Servicio de Inventario.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina <u>Además, es indispensable el dominio de técnicas de inventario y es deseable el conocimiento en manejo de bases de datos.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Esporádicamente el encargado de presupuesto, moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos. El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.</p>
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de sufrir aplastamiento de dedos por movimiento de equipo, • caídas por acondicionamiento de equipo, hernias por cargar equipo, • alergias por contaminación • enfermedades de la vista por uso de computadora
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Archivos
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • El compañerismo, el horario, el ambiente. • Falta de personal, falta de espacio en oficina. • Tener personal eficiente y anuente a realizar todas las actividades.
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado medio de independencia y autonomía en toma de decisiones.

ENCARGADA DE BANCO DE SANGRE

CÓDIGO DEL PUESTO	A12		
NOMBRE DEL PUESTO	Encargada de Banco de Sangre	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Director	DEPARTAMENTO	Banco de Sangre
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Auxiliar de Banco de Sangre.		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Supervisión, administración, gestión actualización coordinación de comité. Realización, coordinación, supervisión y control de todo tipo de pruebas realizadas.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en reuniones a nivel ministerial. 2. Supervisar, administrar, solucionar conflictos o problemas. 3. Solicitar de reactivos. 4. Gestionar y solicitar insumos. 5. Apoyar a personal en escuchar situaciones personales. 6. Coordinar con comité, elaboración de rol, asignación de actividades, actualización. Realización de talleres con apoyo extranjero. 7. Cumplir y hacer cumplir normas y reglamentos del Hospital 8. Participar en programas educativos y capacitaciones 9. Participar en programas de inducción para personal nuevo 10. Cumplir con otras funciones inherentes a su cargo. 11. Participar en la elaboración de P.O.A. anual. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por la administración de recurso humano que desarrolla principalmente actividades de nivel operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de alguna cuantía.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
<p>Requiere amplia iniciativa y muy poca supervisión, porque las instrucciones recibidas responden a políticas institucionales y a lineamientos generales establecidos por la administración superior del Hospital por la ley de servicio civil, el código de trabajo y lineamientos implementados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para planificar acciones de corto, mediano y largo plazo y controlar el grado de avance y desarrollo de las mismas, ordenando variantes de ajustes sobre las marcha de estas.</p> <p>Debe resolver situaciones novedosas, no repetitivas o distintas, relacionadas con su área de trabajo o la de otros puestos que requieren de investigación y pensamiento creativo, que implica el desarrollo de conceptos nuevos para obtener la solución.</p>			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel técnico o profesional de todos los departamentos del Hospital, instituciones públicas o de la empresa privada, y público en general; para atender y resolver consultas, recibir o brindar información, ideas y conocimientos, coordinar actividades, brindar asistencia en campos especializados o formar parte de comisiones.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Licenciatura. Químico Biólogo
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
3 años en el puesto de trabajo en el Hospital como encargado de Banco de Sangre.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: center;">Todas en un nivel excelente o muy bueno</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, condición física, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía, manejo de equipo de cómputo y oficina.</p> <p><u>Además es necesario el conocimiento en control de calidad.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones • Visión normal <p style="text-align: center;">Todas en un nivel excelente o muy bueno</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
Esporádicamente el encargado de banco de sangre moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos. El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos • Tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • refrigeradoras • congelador • centrifugas • equipo de gases • equipo automatizado hematología • rotador
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Buena armonía con todo el personal, apoyo de autoridades. • Tramite de algún equipo y aumento de presupuesto. • Contar con el apoyo interinstitucional
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado total de independencia y autonomía en toma de decisiones.

PARAMÉDICO JEFE I

CÓDIGO DEL PUESTO	A13		
NOMBRE DEL PUESTO	Paramédico Jefe I	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Director	DEPARTAMENTO	Enfermería
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Enfermeras Jefes de Servicio. Enfermeras Auxiliares.		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:			
Planificar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar las actividades de que realiza el personal de enfermería profesional y enfermería auxiliar del Hospital.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir turno general en emergencia, resolución de conflictos, toma de decisiones, rondas de supervisión de enfermería, revisión y entrega de censos a estadística. 2. Asistir a reuniones, autorizar cambios de turnos, revisar y autorizar el suministro de insumos de bodega. 3. Revisar y analizar cambios de turnos. 4. Elaboración de informes, rotación de l recurso humano a los servicios, revisar y autorizar roles de enfermería 5. Elaborar desarrollar y evaluar plan anual de trabajo. 6. Presentar necesidades de recurso humano, 7. Evaluar los cumplimientos de normas y procedimientos de enfermería. 8. Realizar actividades de supervisión, evalúa actividades de la atención de enfermería. 9. Implementar y evalúa el desempeño profesional y laboral del personal de enfermería. 10. Desarrollar y evalúa el cumplimiento de los programas en general. 11. Planificar y ejecutar reuniones de enfermería. 12. Coordinar acciones de trabajo con los servicios del Hospital. 13. Toma decisiones para la solución de problemas de enfermería. 14. Coordinar acciones para la adquisición de recursos materiales para el trabajo de enfermería. 15. Elaborar informe administrativo del trabajo de enfermería. 16. Elaborar informe administrativo del departamento. 17. Evaluar calidad de la atención brindada al paciente. 18. Participar en la elaboración y desarrollo del plan de emergencia y de desastre. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por la administración de recurso humano que desarrolla principalmente actividades de nivel administrativo asistencial y operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de alguna cuantía.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
<p>Requiere amplia iniciativa y muy poca supervisión, porque las instrucciones recibidas responden a políticas institucionales y a lineamientos generales establecidos por la administración superior del Hospital por la ley de servicio civil, el código de trabajo y lineamientos implementados por el Ministerio de Salud Publica y Asistencia Social, para planificar acciones de corto, mediano y largo plazo y controlar el grado de avance y desarrollo de las mismas, ordenando variantes de ajustes sobre las marcha de estas.</p> <p>Debe resolver situaciones novedosas, no repetitivas o distintas, relacionadas con su área de trabajo o la de otros puestos que requieren de investigación y pensamiento creativo, que implica el desarrollo de conceptos nuevos para obtener la solución.</p>			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel técnico o profesional de todos los departamentos del Hospital, instituciones públicas o de la empresa privada, y público en general; para atender y resolver consultas, recibir o brindar información, ideas y conocimientos, coordinar actividades, brindar asistencia en campos especializados o formar parte de comisiones.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Licenciatura. Enfermero Profesional. Estudios en Administración.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
2 años en el puesto de trabajo en el Hospital como Paramédico Jefe I.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: center;">Todas en un nivel excelente o muy bueno</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, condición física, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía, manejo de equipo de cómputo y oficina. <u>Además es necesario el conocimiento en control de calidad.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: center;">Todas en un nivel excelente o muy bueno</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Esporádicamente el Jefe paramédico I moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos. El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.</p>
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de sufrir deslizamientos con poca probabilidad, • tensión nerviosa provocada por trabajo bajo presión, manejo de conflictos, • Poca respuesta a la coordinación con otros sectores, • Demanda de trabajo. • Riesgo de enfermedades pépticas, por constante cambio en horarios de alimentación.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Refrigerador
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • La buena relación con el personal, comunicación adecuada con los compañeros. • La falta de recursos, poca respuesta a la gestión. • Mayor comunicación con gerencia y autoridades del Hospital, el empoderamiento de todo el equipo directivo para trabajar sobre un mismo objetivo.
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de independencia y autonomía en toma de decisiones.

AUXILIAR DE ESTADÍSTICA

CÓDIGO DEL PUESTO	A14		
NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar de Estadística	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Jefe de Estadística	DEPARTAMENTO	Estadística
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Organizar y actualizar la información de los distintos servicios prestados por el Hospital, tabular los datos para estadísticas generales de morbi-mortalidad. Elaborar los Informes sobre producción de emergencia, consulta externa y hospitalización.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilación, tabulación y registro de datos estadísticos de producción de emergencia, consulta externa y hospitalización. 2. Verificar la información Estadística de otras fuentes. 3. Elaboración de informes de la actividad Hospitalaria, por mes. 4. Llevar todo el control de nacimientos y defunciones. 5. Elaboración de gráficas estadísticas. 6. Velar y controlar toda la información de los programas Nacionales de Salud. 7. Presentar la información clara y legible para su análisis. 8. Velar por la seguridad de información que salga del Departamento de Estadística. 9. Hacer telegramas o sigsa 18 10. Realizar informe de producción, egresos, sigsa 8 sigsa 7, gasto, hechos vitales, nosocomiales, wing sig, producción física mensual, producción anual. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por el adecuado desarrollo de sus tareas diarias principalmente actividades de nivel operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
Requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos ya establecidos, sobre la base de instrucciones detalladas.			
Debe resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo, asistencial y administrativo de otros departamentos del Hospital y/o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Educación Ciclo Diversificado.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
6 meses en el puesto de trabajo en el Hospital como Auxiliar de Estadística.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina.</p> <p><u>Además, es conveniente poseer conocimientos informática y paquetes especiales de computo.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
Es poco usual que el auxiliar de archivo, movilice o traslade artículos o materiales en forma manual, se desplace fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos. El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos, tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Teléfono • Fax • Impresora • Archivos
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Sentirse bien con el trabajo realizado, buena comunicación con los compañeros de trabajo. • Falta de equipo de cómputo para elaborar informes • Más apoyo a nivel de autoridades locales y centrales.
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado bajo de independencia y autonomía en toma de decisiones.

JEFE DE ESTADÍSTICA

CÓDIGO DEL PUESTO	1A5		
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Estadística	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente Administrativo	DEPARTAMENTO	Estadística
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Auxiliares de Estadística		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Organizar y actualizar la información de los distintos servicios prestados por el Hospital, tabular los datos para estadísticas generales de morbi-mortalidad. Elaborar los Informes sobre producción de emergencia, consulta externa y hospitalización.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilación, tabulación y registro de datos estadísticos de producción de emergencia, consulta externa y hospitalización. 2. Verificar la información Estadística de otras fuentes. 3. Elaboración de informes de la actividad Hospitalaria, por mes. 4. Llevar todo el control de nacimientos y defunciones. 5. Elaboración de gráficas estadísticas. 6. Velar y controlar toda la información de los programas Nacionales de Salud. 7. Presentar la información clara y legible para su análisis. 8. Velar por la seguridad de información que salga del Departamento de Estadística. 9. Hacer telegramas o sigsa 18 10. Realizar informe de producción, egresos, sigsa 8 sigsa 7, gasto, hechos vitales, nosocomiales, wing sig, producción física mensual, producción anual. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por el adecuado desarrollo de sus tareas diarias principalmente actividades de nivel operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
Requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos ya establecidos, sobre la base de instrucciones detalladas.			
Debe resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo, asistencial y administrativo de otros departamentos del Hospital y/o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Educación Ciclo Diversificado. Maestro, Secretaria, Perito Contador.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
6 meses en el puesto de trabajo en el Hospital como Auxiliar de Estadística.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina. <u>Además, es conveniente poseer conocimientos informática y paquetes especiales de cómputo.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
Es poco usual que el Jefe de Estadística, movilice o traslade artículos o materiales en forma manual, se desplace fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos. El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos, tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Teléfono • Fax • Impresora • Archivos
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Sentirse bien con el trabajo realizado, buena comunicación con los compañeros de trabajo. • Falta de equipo de cómputo para elaborar informes • Más apoyo a nivel de autoridades locales y centrales.
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado medio de independencia y autonomía en toma de decisiones.

AUXILIAR DE ARCHIVO

CÓDIGO DEL PUESTO	A16		
NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar de Archivo	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Jefe de Archivo	DEPARTAMENTO	Archivo
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Resguardo de expedientes clínicos de los pacientes del Hospital. Activos y pasivos.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivar expedientes clínicos 2. Buscar expedientes solicitados 3. Colocar folder y rotular expedientes 4. Ordenar expedientes de reingresos e ingresos. 5. Limpiar área de trabajo 6. Atención a los pacientes de consulta externa. 7. Realizar o arreglar expedientes nuevos para los diferentes servicios. 8. Apoyo en entrega de informes al servicio de estadística. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por el adecuado desarrollo de sus tareas diarias principalmente actividades de nivel operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
Requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos ya establecidos, sobre la base de instrucciones detalladas.			
Debe resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo, asistencial y administrativo de otros departamentos del Hospital y/o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Educación Ciclo Diversificado Bachiller. Maestro, secretaria.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
6 meses en el puesto de trabajo en el Hospital como Auxiliar de Archivo.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina. <u>Además, es conveniente poseer conocimientos técnicas de archivo.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
Es poco usual que el auxiliar de archivo, movilice o traslade artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos. El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos, tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Fax • Impresora • Archivos • Anaqueles y expedientes de pacientes
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • La amabilidad de los compañeros • Trabajo en equipo, compañeros responsables realizar sus labores
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado bajo de independencia y autonomía en toma de decisiones.

JEFE DE ARCHIVO

CÓDIGO DEL PUESTO	A17		
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Archivo	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente Administrativo	DEPARTAMENTO	Archivo
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Auxiliar de Archivo.		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Resguardo de expedientes clínicos de los pacientes del Hospital. Activos y pasivos.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivar expedientes clínicos 2. Buscar expedientes solicitados 3. Colocar folder y rotular expedientes 4. Ordenar expedientes de reingresos e ingresos. 5. Limpiar área de trabajo 6. Atención a los pacientes de consulta externa. 7. Realizar o arreglar expedientes nuevos para los diferentes servicios. 8. Apoyo en entrega de informes al servicio de estadística. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por el adecuado desarrollo de sus tareas diarias principalmente actividades de nivel Administrativo y operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
<p>Requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos ya establecidos, sobre la base de instrucciones detalladas.</p> <p>Debe resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución</p>			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo, asistencial y administrativo de otros departamentos del Hospital y/o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Nivel Diversificado Perito Contador, Maestro, Secretaria. Segundo semestre de Admón. de Empresas.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
1 año en el puesto de trabajo en el Hospital como Jefe de Archivo
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: center;">Todas en un nivel bueno o muy bueno</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina. <u>Además, es conveniente poseer conocimientos técnicos de archivo.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: center;">Todas en un nivel bueno o muy bueno</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
Es poco usual que el Jefe de archivo, movilice o traslade artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos. El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos, tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Teléfono • Fax • Impresora • Archivos • Anaqueles y expedientes de pacientes
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • La amabilidad de los compañeros • Trabajo en equipo, compañeros responsables realizar sus labores
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado bajo de independencia y autonomía en toma de decisiones.

AUXILIAR DE BODEGA

CÓDIGO DEL PUESTO	A18		
NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar de Bodega	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Jefe de Almacén	DEPARTAMENTO	Bodega
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Ninguno		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
<p>Revisar facturas contra productos de compras e ingresarlas en tarjetas kardex. Encargado del control de inventario de la bodega, despachar insumos a los empleados que lo soliciten, llenar consolidado, descargar consolidados a resumen por servicios, ingresar a almacén los productos que se compran, manejar cardex (programa de computo par a control de inventario de insumos), manejo de controles de captación.</p>			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar fecha de vencimiento de los productos, inventario general de bodega, limpieza profunda de anaqueles. 2. Recibir y consolidar las requisiciones de insumos de los servicios del Hospital. 3. Recibe, registra y almacena, custodia y distribuye materiales, suministros y equipos adquiridos sobre la base de especificaciones técnicas y donaciones recibidas. 4. Opera en los registros establecidos los ingresos y los egresos de los productos 5. Elabora informes periódicos de suministros deteriorados y productos por vencerse. 6. Determina y notifica los niveles mínimos y máximos de seguridad de existencia. 7. Hacer inventarios periódicos de existencias y rendir el informe respectivo. 8. Almacena los productos debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza y 9. codificados para la fácil identificación y ubicación. 10. Elabora los informes periódicos que se le requieran, sobre el movimiento de almacén y labores realizadas. 11. Velar por la seguridad interna del almacén. 12. Elaborar requisiciones de material y suministros de su servicio, para el cumplimiento de sus funciones. 13. Presentar órdenes de compra al responsable de compra. 14. Mantener los costos promedio por servicio. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
<p>Es responsable por el adecuado desarrollo de sus tareas diarias principalmente actividades de nivel operativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.</p>			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
<p>Requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos ya establecidos, sobre la base de instrucciones detalladas.</p> <p>Debe resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución</p>			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
<p>Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo, asistencial y administrativo de otros departamentos del Hospital y/o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.</p>			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Nivel Diversificado (perito o magisterio), segundo semestre de administración de empresas
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
6 meses en el puesto de trabajo en el Hospital como auxiliar de almacén.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina.</p> <p><u>Además, es conveniente poseer conocimientos técnicos de inventario.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
Constantemente que el Auxiliar de bodega, moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos. El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto no ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico inadecuado, no ventilado, no libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas. Hay productos químicos o biológicos que contaminan el ambiente ya que todo se encuentra almacenado en el mismo lugar no se cuenta con cubículos especiales para cada uno.
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos, tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Archivos • Insumos guardados en bodega
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • La amabilidad de los compañeros • Trabajo en equipo • compañeros responsables realizar sus labores
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado bajo de independencia y autonomía en toma de decisiones.

JEFE DE BODEGA

CÓDIGO DEL PUESTO	A19		
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Bodega	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente Administrativo	DEPARTAMENTO	Bodega
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Auxiliar de Bodega		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
<p>Revisar facturas contra productos de compras e ingresarlas en tarjetas kardex. Encargado del control de inventario de la bodega, despachar insumos a los empleados que lo soliciten, llenar consolidado, descargar consolidados a resumen por servicios, ingresar a almacén los productos que se compran, manejar cardex (programa de computo para control de inventario de insumos), manejo de controles de captación.</p>			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar fecha de vencimiento de los productos, inventario general de bodega, limpieza profunda de anaqueles. 2. Recibir y consolidar las requisiciones de insumos de los servicios del Hospital. 3. Recibe, registra y almacena, custodia y distribuye materiales, suministros y equipos adquiridos sobre la base de especificaciones técnicas y donaciones recibidas. 4. Opera en los registros establecidos los ingresos y los egresos de los productos 5. Elabora informes periódicos de suministros deteriorados y productos por vencerse. 6. Determina y notifica los niveles mínimos y máximos de seguridad de existencia. 7. Hacer inventarios periódicos de existencias y rendir el informe respectivo. 8. Almacena los productos debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza y 9. codificados para la fácil identificación y ubicación. 10. Elabora los informes periódicos que se le requieran, sobre el movimiento de almacén y labores realizadas. 11. Velar por la seguridad interna del almacén. 12. Elaborar requisiciones de material y suministros de su servicio, para el cumplimiento de sus funciones. 13. Presentar órdenes de compra al responsable de compra. 14. Mantener los costos promedio por servicio. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA:			
<p>Es responsable por la administración del recurso humano del departamento de bodega y por el adecuado desarrollo de sus tareas diarias principalmente actividades de nivel operativo y administrativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.</p>			
SUPERVISIÓN RECIBIDA:			
<p>Requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos ya establecidos, sobre la base de instrucciones detalladas.</p> <p>Debe resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución</p>			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS:			
<p>Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo, asistencial y administrativo de otros departamentos del Hospital y/o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.</p>			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Nivel Diversificado (perito o magisterio), segundo semestre de administración de empresas
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
6 meses en el puesto de trabajo en el Hospital como Jefe de Bodega.
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Espacial • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo • Uso de tecnología <p style="text-align: right;">Todas en un nivel muy bueno o bueno</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina. <u>Además, es conveniente poseer conocimientos técnicos de inventario.</u></p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: right;">Todas en un nivel muy bueno o bueno</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Constantemente que el Jefe de bodega, moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos.</p> <p>El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto no ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico inadecuado, no ventilado, no libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas. Hay productos químicos o biológicos que contaminan el ambiente ya que todo se encuentra almacenado en el mismo lugar no se cuenta con cubículos especiales para cada uno.</p>
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos, tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Archivos • Insumos guardados en bodega
AMBIENTE LABORAL:
<ul style="list-style-type: none"> • La amabilidad de los compañeros • Trabajo en equipo • compañeros responsables realizar sus labores
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado bajo de independencia y autonomía en toma de decisiones.

ECÓNOMA

CÓDIGO DEL PUESTO	A20		
NOMBRE DEL PUESTO	Ecónoma	CLASIFICACIÓN	Administración
PUESTO AL QUE REPORTA	Gerente Administrativo	DEPARTAMENTO	Cocina
PUESTOS QUE LE REPORTAN	Personal de Cocina		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Control y distribución adecuada de insumos para preparar alimentos.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tabular dietas 2. Supervisar la elaboración y repartición de los menús de comida. 3. Solicitar insumos a bodega de alimentos. 4. Recibir los insumos de los proveedores. 5. Entregar informe de cantidad de dietas distribuidas durante el mes 6. Colaborar con la elaboración del rol de trabajo del personal del servicio de cocina. 			
SUPERVISIÓN EJERCIDA			
Es responsable por el adecuado desarrollo de sus tareas diarias principalmente actividades de nivel operativo y administrativo, por la preparación, manejo y custodia de información confidencial o por el manejo de recursos materiales de algún valor.			
SUPERVISIÓN RECIBIDA			
Requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos ya establecidos, sobre la base de instrucciones detalladas.			
Debe resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución			
CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS			
Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo, asistencial y administrativo de otros departamentos del Hospital y/o público en general; para recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.			

Requisitos del Puesto

ESCOLARIDAD NECESARIA
Diversificado(maestra). Técnico en Cocina.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA
1 año en el puesto de trabajo en el Hospital como Ecónoma
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Numérica • Comprensión de lectura • Comunicación oral • Comunicación escrita • Creatividad • Trabajo en equipo • Atención al usuario • Localización de información • Manejo del tiempo <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p> <p>Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina. Además, es conveniente poseer conocimientos en manejo de alimentos</p>
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Salud física • Servicio a las personas • Saber escuchar • Madurez emocional • Posesión principios morales • Aspecto físico limpio • Toma de decisiones <p style="text-align: right;">Todas en un nivel bueno.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Es común que la ecónoma, movilice o traslade artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos.</p> <p>El lugar de trabajo donde se desarrollan las actividades del puesto ofrece buenas condiciones ambientales, espacio físico adecuado, ventilado, libre de ruidos intensos, de humedad, de olores desagradables y de sustancias tóxicas.</p>
RIESGOS Y ENFERMEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tensión nerviosa provocada por conflictos, tiempo y presión • Enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de compromiso de equipo de cómputo y equipo de oficina • Teléfono • Fax • Impresora • Archivos • Anaqueles de Insumos de alimentos
AMBIENTE LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • La amabilidad de los compañeros • Trabajo en equipo, compañeros responsables realizar sus labores
NIVEL DE AUTONOMÍA DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Grado bajo de independencia y autonomía en toma de decisiones.

Ejecución del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo

- ✓ El presente manual puede ser usado por un trabajador que ocupe un puesto administrativo en el hospital con el fin de conocer cuáles son sus funciones y cuál es el perfil requerido para desempeñarse en el.
- ✓ Puede ser utilizado por el jefe de servicio para conocer cuáles son las funciones y responsabilidades de las personas que ocupan los puestos a su cargo y así saber que exigir en caso de incumplimiento de estas, para guiar a los nuevos empleados y darles la mejor inducción posible para su puesto.
- ✓ En caso de darse una vacante el jefe de servicio puede identificar en el manual según la descripción del puesto que cualidades debe tener la persona que ocupara la plaza o puesto.
- ✓ El Jefe de Recurso Humanos hará uso del manual para hacer el reclutamiento y la selección de personal ya que para saber a quienes reclutara sacara un perfil del puesto y se guiara según este para buscar a esta persona y seleccionarla dentro del grupo que soliciten la vacante.
- ✓ El jefe de recursos humanos realizara fácilmente su labor en el proceso de selección porque sabrá cuales test o pruebas utilizara para hacer la elección de la persona idónea al puesto.

Para realizar una correcta ejecución del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal administrativo, se debe, primero, tener en cuenta el Inventario de Puestos dentro del Hospital y luego de analizar la cantidad de plazas por puesto, deberán compararse las funciones actuales de los empleados con las deseadas para el puesto tal como se mencionan en la sección de la Descripción de Puestos. Si no existe un adecuado ajuste entre ambos aspectos ha de hacerse notar al empleado que ocupara la plaza, al cual se le dará una inducción acerca de las funciones, responsabilidades, capacidades y funciones deseadas de su puesto, proponiéndosele un tiempo de prueba en el cual, después de entendidos estos aspectos, deberá corregir a fin de ajustarse lo más posible a la descripción de su puesto de trabajo.

Disposiciones Generales para los Colaboradores del Hospital

Además es responsabilidad de cada trabajador:

- Presentarse con puntualidad a sus labores.
- No deberá retirarse del hospital antes de la hora de salida.
- Todo colaborador deberá recibir órdenes del inmediato superior que posee dentro de su puesto de trabajo.
- Debe cumplir con todas las funciones que se presentan en la descripción de su puesto de trabajo al que está asignado.
- El manual queda a disposición de los colaboradores del Hospital.

El presente Manual de Análisis y Descripción de Puestos del hospital entrará en vigencia a partir de su fecha de aprobación.

Vo. Bo. Director

Programas de Reclutamiento y Selección de Personal para el Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché.



Vista frontal de la planta principal del Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché, mostrando el acceso a las instalaciones del mismo.

Con los datos obtenidos por los diferentes medios, instrumentos, observación directa y experiencia de la investigadora se llegó a la conclusión que se hace necesario la elaboración de programas de reclutamiento y selección, tomando como base de dichos procesos la utilización del manual de análisis y descripción de puestos que se ha diseñado con este fin; facilitar el reclutamiento y selección. El empleo de dicho manual vendrá a proponer soluciones al problema planteado al inicio de esta investigación.

5.2 Propuesta de un Programa de Reclutamiento

El reclutamiento de personal en las organizaciones es una de las funciones más importantes en el área de recursos humanos, ya que de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado, porque esto le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales.

Objetivos del Programa de Reclutamiento

1. Implementar y vigilar el cumplimiento de las políticas en materia de reclutamiento, como utilizar ciertos medios para reclutar, fuentes y procedimientos.
2. Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano del nivel administrativo, especializado o profesional para ubicarlo y colocarlo dentro de la institución.
3. Identificar, seleccionar y evaluar medios y técnicas de reclutamiento, para suministrar de forma oportuna el recurso humano necesario para lograr la armonía y la estabilidad, y así lograr el alcance de los objetivos de la institución.
4. Contribuir, mediante el oportuno suministro de personal, al logro de los objetivos de cada área que conforma el Hospital y, por tanto, los objetivos globales de la institución.

5. Conformar una base de datos completa y actualizada, que concentre los medios que se utilizaran para el reclutamiento (prensa, radio, televisión) y que ofrezcan viables ventajas para establecer contacto en cualquier momento y, de esta forma, reducir tiempos y costos de suministro de personal.
6. Conformar una base de datos completa respecto de los candidatos que ofrecieron sus servicios a través de una visita personal, o que por iniciativa propia envían su solicitud o la entregan a las puertas del departamento de recursos humanos del Hospital, misma que deberá actualizarse depurarse periódicamente para reducir tiempos y costos en el suministro de candidatos potenciales.

Pasos a Seguir en el Proceso de Reclutamiento

Como ejemplo se tomará el puesto de auxiliar de bodega para establecer un procedimiento para cualquier otra vacante que se de en el área administrativa del Hospital Nacional "Santa Elena", se deben seguir los siguientes pasos.

- El jefe del servicio donde se da la vacante debe de hacer la solicitud de requisición al Departamento de Recursos Humanos. Esta puede presentarse de forma oral o escrita. **(Véase figura No.1)**
- Establecer si la vacante surge por la creación de una plaza, por renuncia o despido de algún empleado.
- La oficina de Recursos Humanos preparará las convocatorias para cubrir puestos vacantes en las siguientes categorías:

Contrato

Presupuestado

- Dicha convocatoria deberá incluir la siguiente información:
 - a. Fecha: fecha exacta de la apertura de la convocatoria. Incluirá el día, mes y año en que la convocatoria se hace pública.

- b. Identificación de la convocatoria: se incluirá un espacio que identifique el número de la convocatoria. Este numero consiste en el numero de orden ascendente de convocatorias que ha hayan publicado ese año.
- c. Título del Puesto (Nombre): en esa sección se incluirá el titulo o nombre del puesto.
- d. Tipo de puesto: se especificara si la plaza es por contrato o presupuestado. Los detalles adicionales sobre el puesto, como el tipo de horario deberá incluirse en esta sección.
- e. Lugar de trabajo: debe especificar el departamento u oficina a la que corresponden puesto y la institución.
- f. Descripción del Puesto: en esta sección debe incluirse la información que aparece en el manual de análisis y descripción del puesto, puede añadir deberes. Obligaciones y tareas más importantes.
- g. Requisitos del Puesto: En esta sección deben aparecer la información que esta en el Manual de Análisis y Descripción de Puestos de los Trabajadores Administrativos del Hospital, los requisitos deberán detallarse en el siguiente orden:

1. Preparación académica
2. Experiencia (si es necesaria)
3. Conocimientos o Habilidades especificas (si es necesario)

- h. Solicitudes: en esta sección debe aparecer lo siguiente:

Las personas interesadas deben dejar su solicitud junto a su currículum antes del _____ de _____ en: Dirección completa del Hospital Nacional "Santa Elena", Santa Cruz del Quiché. **(Véase figura No.2)**

- Analizar la posibilidad de reclutamiento interno es decir; la reubicación de un empleado, misma que puede ser ascendente u horizontal. Ya que si se

promociona a algún empleado y escala una jerarquía en el organigrama, es ascendente; si se transfiere a otra área o puesto del mismo nivel jerárquico, es horizontal. Este paso se establece con el propósito de armonizar la política de reclutamiento interno, los lugares en que circularan las convocatorias son:

- a. La oficina de recursos humanos enviará copia de la convocatoria a los demás departamentos del Hospital el mismo día en que se emite la misma, vía: Circular dirigida a los jefes de cada servicio del Hospital.

Una vez recibida la convocatoria, el jefe de cada servicio del Hospital es el responsable de colocar la misma en un lugar claramente visible para el personal.

- b. Volante o Afiche que será colocado en un lugar visible de la Oficina de Recursos Humanos del Hospital.
 - c. Lugares estratégicos, como entradas y salidas de Emergencia y consulta Externa.
- En caso no exista una persona que cumpla con el perfil que se busca es necesario utilizar el reclutamiento externo en el que es conveniente guiarse por los siguientes pasos:
 - El Departamento de Recursos Humanos hace publicidad al puesto vacante “Auxiliar de Bodega”: la creación de un afiche es una solución viable por el bajo costo y su versatilidad ya que puede ser presentado en anuncios externos, boletines entregados en universidades, colegios, o empresas locales, anuncio de radio o cable local, prensa o revistas comerciales locales o regionales, vallas en las afueras del Hospital, o cualquier otro medio escrito que circule en la región.
 - a. la oficina de recursos Humanos tendrá a su cargo la preparación de los anuncios de puestos vacante a ser publicados y gestionar la publicación de los mismos en los medios de comunicación mas

accesibles que circulen a nivel de todo el departamento de Quiché o regiones cercanas. **(Véase figura No. 3)**

b. Los anuncios para radio, prensa o televisión por cable y demás medios de comunicación incluirán como mínimo:

- El escudo correspondiente al Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché.
 - Título o nombre del puesto vacante.
 - Departamento o servicio donde esta la vacante.
 - Descripción general y requisitos mínimos del puesto. (corroborar datos en el manual de análisis y descripción del puesto)
 - Tipo de puesto: por contrato o presupuestado
 - Fecha de cierre para entrega de solicitudes.
 - Dirección exacta del Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché.
- Recepción de currículos de los candidatos a la plaza de “Auxiliar de Bodega”: se creará un archivo donde se guardarán todos los currículos recibidos de los candidatos para la plaza vacante, estos se ordenarán por profesión y experiencia a modo de convertirlos en una base de datos que servirá para futura referencia de contactos para otras vacantes.

La base de datos se genera como un proceso de selección de personal mediante la cual se encuentran plasmados las características profesionales de los interesados y el talento propio de cada persona.

El objetivo de este paso es que el Hospital cuente con una base de datos amplia en la cual se registraran los candidatos a los cargos, y se clasifican según capacidad y talento.

- Solicitud de empleo: al momento de que el candidato entrega su currículo tiene que llenar una solicitud de empleo, esta le será proporcionada por la secretaria del Departamento de Recursos Humanos del Hospital una vez llena se adjunta a su expediente. **(Véase figura No. 4)**
- Ficha de inscripción para reclutamiento: luego de presentar su currículo y de llenar su solicitud de empleo el candidato debe anotarse en la ficha de inscripción para reclutamiento con este paso tanto el candidato como el encargado del reclutamiento se aseguran de llevar un control de cuantas

personas han solicitado la plaza y de ser incluidos en el proceso de selección. **(Véase figura No. 5)**

- **Final del proceso de reclutamiento:** el Jefe de Recursos Humanos y el jefe del área donde se requiere el puesto analizarán todos los currículos recibidos se verificarán las solicitudes de empleo luego se decidirá a quienes convocar para seguir con el proceso de selección. Todos los datos recabados en este proceso de reclutamiento serán archivados por la Secretaria de Recursos Humanos con el fin de crear una base de datos para futuros procesos de convocatoria similar.

A continuación se presentan los formatos propuestos para el proceso de reclutamiento Interno y externo.

Requisición de Personal

FIGURA No. 1

Departamento de Recursos Humanos Hospital "Santa Elena".

Esta requisición tiene la finalidad de facilitar la vinculación entre el proceso de reclutamiento de personal y la selección del personal Idóneo para el puesto solicitado. Es importante responder adecuada y completamente la información solicitada, de manera que se pueda identificar a los candidatos más capacitados para cubrir la vacante. La información que necesita para llenar este formulario se encuentra en su Manual de Análisis y Descripción de Puestos Administrativos del Hospital.

Fecha:

REQUISITOS:

PUESTO REQUERIDO		NÚMERO DE VACANTES	DEPARTAMENTO
HORARIO DEL PUESTO			
Licenciaturas requeridas: <input type="checkbox"/> Admón. de Empresas <input type="checkbox"/> Lic. Admón. de Recursos Humanos. <input type="checkbox"/> Ing., en Informática <input type="checkbox"/> Lic. En Enfermería <input type="checkbox"/> Contaduría Pública	<input type="checkbox"/> Psicología <input type="checkbox"/> Ciencias Políticas y Gestión Pública <input type="checkbox"/> Ing. Química. <input type="checkbox"/> Ing. En Alimentos <input type="checkbox"/> Ing. Sistemas de computación <input type="checkbox"/> Lic. Química y Farmacia	Carrera nivel Diversificado <input type="checkbox"/> Maestro <input type="checkbox"/> Secretaria <input type="checkbox"/> Perito Contador <input type="checkbox"/> Bachiller Industrial <input type="checkbox"/> Enfermería Auxiliar <input type="checkbox"/> Perito en Electrónica <input type="checkbox"/> Otra	Cursos: <input type="checkbox"/> Inglés <input type="checkbox"/> Computación <input type="checkbox"/> Admón. Pública <input type="checkbox"/> Enfermería <input type="checkbox"/> Otro
Grado de estudios requerido: <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Licenciatura (Titulado) <input type="checkbox"/> Licenciatura (Pensum Cerrado) <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Tercero Básico <input type="checkbox"/> Primaria		Conocimientos específicos: <input type="checkbox"/> Especialización <input type="checkbox"/> Estudiante del ___ semestre <input type="checkbox"/> Otro:	
Requiere experiencia NO <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No. de años de experiencia requerida:		Experiencia en puesto: <input type="checkbox"/> De 0 a 6 meses <input type="checkbox"/> De 6 a 12 meses <input type="checkbox"/> De 1 a 2 años <input type="checkbox"/> De 2 a 3 años <input type="checkbox"/> De 3 a 5 años	
El puesto requiere de disponibilidad de: Viajar: si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> Automóvil: si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> Cambio de residencia: si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> Lugar:		Idiomas: Conversación: ___ Lectura: ___ Escritura: ___ Actividades a realizar en el puesto:	
Edad: Mínima Máxima Estado civil: Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Sexo: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>			
HABILIDADES Y DESTREZAS QUE EXIGE EL CARGO			
(señalar con "X" las habilidades requeridas para el puesto)			
<input type="checkbox"/> Numérica <input type="checkbox"/> Espacial <input type="checkbox"/> Comprensión de lectura <input type="checkbox"/> Comunicación oral <input type="checkbox"/> Comunicación escrita <input type="checkbox"/> Creatividad	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Atención al usuario <input type="checkbox"/> Localización de información <input type="checkbox"/> Manejo del tiempo <input type="checkbox"/> Uso de tecnología <input type="checkbox"/> Otros:	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD: <input type="checkbox"/> Salud física <input type="checkbox"/> Servicio a las personas <input type="checkbox"/> Saber escuchar <input type="checkbox"/> Madurez emocional	<input type="checkbox"/> Posesión principios morales <input type="checkbox"/> Aspecto físico limpio <input type="checkbox"/> Toma de decisiones <input type="checkbox"/> Otros:
OFRECIMIENTOS			
Sueldo	Desarrollo: Capacitación	Prestaciones: <input type="checkbox"/> Sin prestaciones <input type="checkbox"/> De Ley <input type="checkbox"/> Superiores a Ley	

Fuente: Licda. Madeline Sánchez

Convocatoria Interna

FIGURA No. 2



Convocatoria a Contratación de Personal HOSPITAL NACIONAL "SANTA ELENA"

Puesto: Auxiliar de Bodega

No. De convocatoria: 01

Fecha de Apertura de Convocatoria: 15 de julio de 2010

Tipo de Puesto: Presupuestado

Descripción del Puesto:

Revisar facturas contra productos de compras e ingresarlas en tarjetas cardex. Encargado del control de inventario de la bodega, despachar insumos a los empleados que lo soliciten, llenar consolidado, descargar consolidados a resumen por servicios, ingresar a almacén los productos que se compran, manejar cardex (programa de computo para control de inventario de insumos), manejo de controles de captación

Requisitos del puesto:

- Título nivel medio, magisterio, perito contador o bachiller.
- Preferiblemente con estudios Universitarios
- 1 año de experiencia en puesto similar.
- Dominio de programas en ambiente Windows.
- Habilidad numérica,
- Capacidad para mantener relaciones laborales, personales con todos los niveles de la institución.
- Disponibilidad de horario.
- Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina.
- **Además, es conveniente poseer conocimientos técnicos de inventario.**

Se Ofrece:

- Un ambiente agradable de trabajo
- Prestaciones laborales de ley
- Estabilidad laboral (Plaza Presupuestada)
- Oportunidades de desarrollo dentro de la Institución.

Interesados presentase a: Calle final, salida a San Antonio Ilotenango, Santa Cruz del Quiché. Con currículum vitae en horario de 8:00 a 17:00 horas. Se recibirá papelería hasta el 15 de julio de 2010. O enviar currículum al correo electrónico: rrhh.hnse@hotmail.com

Fuente: Licda. Madeline Sánchez

Convocatoria Externa

FIGURA No. 3



Convocatoria a Contratación de Personal

HOSPITAL NACIONAL "SANTA ELENA"

Puesto: Auxiliar de Bodega

No. De convocatoria: 01

Fecha de Apertura de Convocatoria: 15 de julio de 2010

Tipo de Puesto: Presupuestado



Requisitos del puesto:

- Titulo nivel medio, magisterio, perito contador o bachiller.
- Preferiblemente con estudios Universitarios
- 1 año de experiencia en puesto similar.
- Dominio de programas en ambiente Windows.
- Habilidad numérica,
- Capacidad para mantener relaciones laborales, personales con todos los niveles de la institución.
- Disponibilidad de horario.
- Para el desempeño del puesto se requiere, capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía y manejo de equipo de cómputo y de oficina.
- Además, es conveniente poseer conocimientos técnicas de inventario.

Se Ofrece:

- Un ambiente agradable de trabajo
- Prestaciones laborales de ley
- Estabilidad laboral (Plaza Presupuestada)
- Oportunidades de desarrollo dentro de la Institución.

Interesados presentase a: Calle final, salida a San Antonio Ilotenango, Santa Cruz del Quiché. Con currículum vitae en horario de 8:00 a 17:00 horas. Se recibirá papelería hasta el 15 de julio de 2010. O enviar currículum al correo electrónico: rrhh.hnse@hotmail.com

FIGURA No. 4

Solicitud de Empleo

Hospital Nacional "Santa Elena", Santa Cruz del Quiché.			
Solicitud de Empleo			
Es importante contestar de manera completa la información requerida.			
Fecha:			
Datos Personales			
Nombre Completo:			
Lugar y fecha de Nacimiento:			Estado Civil:
Domicilio:	Colonia	Ciudad	C.P
Tel. (1) casa		Tel. (2) Celular	Fax:
En caso de no vivir en Santa Cruz del Quiché especificar Lugar de origen y Tel.			E-mail:

Datos Escolares			
Carrera:			
Promoción de:		a:	Promedio General:
Institución:			
Cierre de pensum: ()		Titulado: ()	

Otros Estudios Grado	Especialidad	Institución	Periodo	Título Obtenido
Maestría				
Diplomado				
Otros				
Otros				

Habilidades en Computación:	Áreas de interés para trabajar:

Disponibilidad	Sí	No	Idioma (s)	Conversación %	Escritura %	Lectura %	Documento que lo acredite
De viaje							
De automóvil							
De cambio de residencia							

Experiencia Profesional. Señale los últimos tres empleos en los que se ha desempeñado

Experiencia Laboral	Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:
Empresa:	
Teléfono:	
Duración:	
Periodo:	
Puesto:	
Jefe Inmediato:	
Observaciones:	

Experiencia Laboral	Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:
Empresa:	
Teléfono:	
Duración:	
Periodo:	
Puesto:	
Jefe Inmediato:	
Observaciones.	

Experiencia Laboral	Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:
Empresa:	
Teléfono:	
Duración:	
Periodo:	
Puesto:	
Jefe Inmediato:	
Observaciones.	

Ingresos mínimos deseados:
Referencias personales
Nombre:
Teléfono:
Nombre:
Teléfono:

Para control administrativo:
Responsable De Recursos Humanos: _____
Puesto solicitado: _____

Ficha de Inscripción

FIGURA No. 5

Hospital Nacional "Santa Elena", Santa Cruz del Quiché.								
Ficha de Inscripción para Reclutamiento								
Puesto a Reclutar:								
No. Empleado	Nombre	Dirección	Teléfono	Escolaridad	Estado Civil	Curriculo	Fecha	Firma
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

Fuente: Licda. Madeline Sánchez

Presupuesto Reclutamiento

FIGURA No. 6

Hospital Nacional "Santa Elena", Santa Cruz del Quiché.					
Presupuesto Proceso de Reclutamiento					
Nombre de la Institución:	Hospital Nacional Santa Elena				
Departamento a cargo:	Recursos Humanos				
Nombre y cargo del responsable:	Cristian Urizar Jefe de Personal				
Nombre de Programa:	Proceso de Reclutamiento				
Objetivo principal:	Reclutar candidatos para proceso de selección				
RECURSOS HUMANOS					
Horas de Trabajo		Costo por hora	Horas requeridas	Total	
Jefe de Personal		Q 14,50	12	Q 174,00	
Secretaria de Recursos Humanos		Q 10,37	12	Q 124,44	
<i>Total de RRHH</i>					Q 124,44
RECURSOS MATERIALES					
		Costo unitario	Unidades	Total	
Caja de Papel copia 8*11		Q 289,95	0,1	Q 29,00	
Tóner Fotocopiadora		Q 249,95	0,1	Q 25,00	
Resma Papel construcción		Q 99,95	0,1	Q 10,00	
Caja de 100 Fastenes		Q 99,95	0,1	Q 10,00	
Caja de 100 Folders 8*11		Q 174,95	0,1	Q 17,50	
Caja de 12 lápices		Q 19,95	0,1	Q 2,00	
Caja de 12 lapiceros		Q 19,95	0,1	Q 2,00	
Pago de Teléfono y fax		Q 100,00	1	Q 100,00	
Pago de Energía Eléctrica		Q 116,00	1	Q 116,00	
Pago de Mantenimiento de Equipo		Q 150,00	1	Q 150,00	
USB 4GB		Q 119,95	1	Q 119,95	
<i>Total de Recurso Material</i>					Q 581,42
OTROS RECURSOS					
				Total	
Transporte				Q 50,00	
Publicación Anuncio Cable				Q 100,00	
Publicación Anuncio Radio				Q 100,00	
Viáticos				Q 200,00	
<i>Total Otros Insumos</i>					Q 450,00
Imprevistos				Q 231,17	
<i>20% sobre gastos totales</i>					Q 231,17
Gran Total					Q 1.387,03

Fuente: Licda. Madeline Sánchez

5.3 Propuesta de un Programa de Selección

El programa de selección para el Hospital Nacional “Santa Elena”, está compuesto por una serie de pasos para que los encargados del Departamento de Recursos Humanos logren seleccionar al candidato que presente la experiencia, habilidad y características necesarias para el puesto, dicho perfil es muy importante porque de ello depende que el empleado sea contratado de acuerdo a lo requerido para que se desempeñe satisfactoriamente en su puesto.

Objetivos del Programa de Selección

1. Implementar y vigilar el cumplimiento de las políticas en materia de selección, como utilizar ciertos formatos, criterios, perfiles y procedimientos.
2. Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano del nivel administrativo, especializado o profesional para ubicarlo y colocarlo dentro de la institución.
3. Identificar, seleccionar y evaluar los medios que faciliten la selección del personal, para suministrar de forma oportuna el recurso humano necesario para lograr la armonía y la estabilidad, y así lograr el alcance de los objetivos de la institución.
4. Hacer uso del manual de análisis y descripción de puestos oportunamente para facilitar el proceso de selección ya que constituye una base científica sobre la cual apoyarse para la elaboración del perfil requerido en una vacante.

Pasos a seguir en el Proceso de Selección

- **Análisis de Currículos y Solicitud de Empleo**

El Jefe de personal debe analizar y comparar que la información escrita en los currículos corresponda a la dada en la solicitud de empleo, además debe verificar que el candidato cumpla con los parámetros establecidos en la descripción y análisis de puestos.

Las solicitudes se evaluarán de acuerdo a los siguientes criterios:

- a. Nivel académico
- b. Cursos adicionales
- c. Experiencia relacionada directamente con las funciones del puesto
- d. Otros aspectos relevantes los requisitos del puesto.(por ejemplo: Características de personalidad, habilidades; comprensión de lectura, numérica, comunicación etc.)

- **Contacto con candidatos potenciales**

“Candidato potencial: es el individuo que tiene la posibilidad de ser entrevistado, evaluado y posteriormente incorporado a la plantilla de la organización ya que sus características personales, perfil profesional y laboral, además de habilidades y experiencias, se ajustan a lo requerido”. Fruto del análisis de currículos y solicitud de empleo se eligen entre todas las personas anotadas en la “ficha de inscripción para reclutamiento” y que cumplieron con toda la papelería requerida para la vacante. A los candidatos potenciales con los cuales se hace contacto vía telefónica para establecer una cita con la fecha y hora requerida.

- **Pruebas de Selección**

Al concretar el perfil profesional y personal del puesto de trabajo que se cubrirá se determinaron las áreas de exploración y las pruebas específicas que debían

utilizarse en esta fase. Estas pruebas son procedimientos eficientes y estandarizados, para seleccionar entre grandes cantidades de aspirantes. Su objetivo reside en evaluar el grado de compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto.

Pruebas Profesionales: Son aquellas que evalúan conocimientos propios de una profesión, como las pruebas y exámenes profesiones, cuestionarios técnicos y ejercicios de simulación.

- Prueba de Nivel de Conocimientos de Excel: los candidatos serán evaluados mediante la prueba catalogada como profesional sobre conocimientos de Excel, esta prueba será obligatoria para todo puesto dentro del área administrativa. **(Véase figura No. 7)**
- Prueba de Nivel de conocimientos de Microsoft Word: los candidatos serán evaluados mediante la prueba catalogada como profesional sobre conocimientos de Microsoft Word, esta prueba será obligatoria para todo puesto dentro del área administrativa. **(Véase figura No. 8)**
- Prueba de Autoconocimiento de Equipos: Esta prueba es complementaria para los conocimientos de equipo de cómputo con el fin de medir el autoconocimiento de los candidatos sobre el equipo que manejan. **(Véase figura No. 9)**

Pruebas Psicotécnicas: Sirven para evaluar el potencial del candidato, entre ellas están inteligencia general, numéricas, capacidad verbal, de personalidad, etc.

- Prueba de Habilidad Matemáticos: Prueba específica sobre conocimientos matemáticos, es obligatoria para los puestos del área de contabilidad, y queda al criterio del Jefe de personal su uso en la selección de otros puestos. **(Véase figura No. 10)**
- Prueba de Habilidad Verbal: Permite medir la capacidad de un individuo para expresarse ó razonar utilizando su capacidad de lenguaje. Suele ser utilizada cuando se desea evaluar a todos aquellos candidatos que

tienen que hacer un gran uso verbal, en su profesión, bien para persuadir, como sería en los profesionales de las ventas ó bien para atender al público, tratar con equipos de trabajo, dirigir equipos, etc.

(Véase figura No. 11)

- Prueba de Inteligencia Emocional: la prueba consiste en una serie de preguntas que dan una idea acerca de la capacidad que tienen los candidatos de saber gestionar las emociones propias e incluso las ajenas desarrollando lo que se conoce como empatía que es la capacidad de saber ponerse en el lugar de la otra persona sin llegar a identificarse emocionalmente con ella. **(Véase figura No. 12)**
- Prueba de Personalidad: este tipo de test estudian los componentes afectivos de la personalidad, realizando una evaluación cuantitativa de los procesos psíquicos que participan en la organización de la personalidad. Dos tipos: cuestionarios y test proyectivos.
- Prueba de Inteligencia: Un test de inteligencia es una prueba diseñada específicamente para medir aptitudes, conocimientos y capacidades del individuo. Consta de un conjunto de preguntas o ejercicios comunes para todos los sujetos, llamados ítems, cuya función es determinar cuantitativamente los conocimientos o destrezas. El test se evalúa por comparación: se compara la puntuación de un individuo específico con la de un grupo de sujetos que ha sido sometido a la misma prueba. Generalmente, los ítems se disponen en un orden de dificultad creciente.
- **Entrevista**: Esta entrevista es de suma importancia y debe hacerse siguiendo patrones y normas establecidos ya que aunque presenta muchas ventajas puede ser muy subjetiva por lo que se recomienda sea realizada por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos. **(Véase figura No. 13)**

- Desarrollo de la entrevista

Se recomienda seguir un modelo de entrevista estructurado y además tener un orden establecido para lograr una entrevista más objetiva y profesional y

estándar para cada uno de los participantes en la selección. Los pasos son los siguientes:

- Saludo

Es el primer momento de contacto con el entrevistado(a). Es importante saludar con energía, (b) dar la mano con firmeza y (c) mirar a los ojos de la otra persona. Se envía este mensaje a través de tres canales sensoriales distintos: (a) el oído, (b) el tacto y (c) la vista.

- Charla introductoria ("romper el hielo")

Para lograr que los candidatos se sitúen y relajen el entrevistador podrá realizar alguna pregunta poco importante de tipo general con la que comenzar la entrevista. Puede estar referida a la dificultad para encontrar el lugar, para estacionarse o el clima actual...

En esta fase se introduce al candidato a la entrevista, explicándole en qué va a consistir y, en ocasiones, la duración de la misma. A veces, se da información previa acerca del puesto, aunque de tipo general. Los detalles del trabajo y la institución suelen dejarse para el final o sólo se comunican si el candidato/a ha sido seleccionado/a.

- Conversación sobre el puesto

Durante esta fase de la entrevista se realizan dos tipos de preguntas. Unas serán de tipo general, acerca de aspectos relacionados la formación académica, experiencia profesional o sobre ellos mismos. Otras abordarán aspectos más específicos relacionados con el puesto de trabajo, con algún asunto aparecido en las respuestas a las preguntas anteriores de tipo general o se referirán a algún dato del currículum.

- Despejar interrogantes

Al final de la entrevista, se suele dar alguna información acerca del puesto de trabajo, de la institución... En otras ocasiones se brinda la oportunidad de hacer alguna pregunta acerca de cualquier aspecto relacionado con el puesto, la institución, etc.

- Despedida

Tener en cuenta aquí lo comentado referido al saludo. Igualmente se debe hablar con seguridad, mirar a la cara del candidato y dar la mano con firmeza.

- **Verificación de los antecedentes y referencias**

Este paso tiene como objetivo verificar la información presentada en la solicitud, en lo que se refiere a estudios, naturaleza de la actividad anterior, etc.; y conseguir la opinión de alguien que conozca bien al candidato. Las referencias deben utilizarse, más para eliminar candidaturas inadecuadas que para predecir el nivel de desempeño del futuro empleado. Esta tarea la realiza la secretaria del Departamento de Recursos Humanos, vía telefónica siguiendo el formato sugerido. **(Véase figura No. 15)**

- **Examen Médico**

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente a los candidatos y si son aptos para desempeñar las funciones que el puesto requiere. Además este examen debe ser aplicado por Médicos del Hospital designados con antelación para tal actividad: con el fin de llevar un registro de gastos ya que este examen tiene un alto costo debe ser aplicado casi al final del proceso de selección.

El examen médico es necesario para evitar:

- Un mayor número de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del índice del trabajo.

- El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- Trastornos en la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de los productos.
- Menor calidad en la producción.
- Más elevados niveles de costos.

- **Entrevista final**

Se utiliza por su carácter flexible y porque permite la comunicación en dos sentidos. Únicamente se realiza a unos pocos candidatos: aquéllos que cumplen todos los requisitos del perfil solicitado para el puesto. Además del responsable de la selección, en este caso el Jefe de Recursos Humanos, durante la misma también tiene que estar presente el futuro jefe del entrevistado, quien ayudara a tomar la decisión final.

- **La elección final**

Es la decisión concreta de seleccionar a una persona y contratarla. La persona que toma la decisión tiene que reconocer que puede darse el caso de que ninguno de los candidatos sea satisfactorio. Si esto ocurre, sería necesario volver a rediseñar el proceso.

- **Incorporación**

El proceso de aprendizaje e integración del empleado se denomina Inducción. **(Véase figura No. 17)**

Final del proceso de selección: para finalizar el proceso de selección con los candidatos que aprobaron sus pruebas y entrevistas se hará una entrevista final seleccionando a los tres mejores puntajes utilizando la tabla comparativa (véase figura siguiente). Tanto el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe del área donde se requiere a la persona guiaran dicha entrevista; después de revisar puntuaciones y documentos se toma la decisión final de la persona que ocupara el puesto. Posteriormente se cita a dicha persona y se le informa que fue seleccionada se le dan datos generales del contrato, fecha de inicio y se responden dudas. Con los candidatos no seleccionados se les llamara telefónicamente para informales que el proceso finalizo y que la persona ha sido elegida; se guardaran sus datos y documentos para ser tomados en cuenta en posteriores procesos.

Ponderación de pruebas de proceso de selección	Puntaje	Candidato a	Candidato b	Candidato c	Candidato d
Análisis de Currículo y solicitud de empleo	20%				
Entrevista inicial	15%				
Prueba de Conocimientos de Excel	5%				
Prueba de nivel de conocimiento de Microsoft Word	5%				
Prueba de Autoconocimiento de equipos	5%				
Prueba de Habilidad Matemática	5%				
Prueba de habilidad Verbal	5%				
Prueba de Inteligencia Emocional	5%				
Prueba de Personalidad	5%				
Prueba de Inteligencia	5%				
Entrevista Final	20%				
Verificación de antecedentes y referencias	3%				
Examen Medico	2%				
TOTAL	100%				

A continuación se presentan los documentos y pruebas propuestas para la realización de la selección de personal en el Hospital “Santa Elena” Santa Cruz del Quiche.

Prueba Conocimientos Excel

FIGURA No. 7

Prueba Nivel Conocimientos Excel
Hospital Nacional Santa Elena, Santa Cruz del Quiche.

**Departamento de Recursos Humanos
Prueba de Selección.**

Nombre:

Fecha de aplicación:

Puesto Solicitado:

1. Excel es una aplicación del tipo _____, desarrollada por _____.

- Base de Datos_ Microsoft
- Hoja de Cálculo_ Microsoft
- Base de Datos _ IBM
- Hoja de Calculo_ Oracle

2. Distintas hojas de cálculo se agrupan formando un archivo llamado _____.

- Libro de Trabajo
- Celda
- Base de Datos
- Fichero de Datos

3. La intersección de una fila con una columna se denomina:

Respuesta:

4. En una hoja de Excel, la celda activa se distingue de las demás por:

- Un borde de punteado
- Un borde intermitente
- Un borde en color mas oscuro
- Ninguno de los anteriores

5. La fórmula debe empezar con el signo _____

- /
- .
- \$
- =

6. ¿Qué es una columna?

- Conjunto de celdas seleccionadas horizontalmente
- Conjunto de celdas seleccionadas verticalmente
- Intersección de una columna y una fila
- Ninguna de las anteriores

7. Selecciona la opción que corresponde a una formula.

- =SUMA(A1:B3)

- ¼
- 89
- 12/07/2031

8. Si presionas _____, la celda acepta el contenido tipado pero el foco permanece en la celda.

- ENTER
- CTRL+ ENTER
- TAB
- INSERT

9. Es obligatorio seleccionar un rango para crear un gráfico.

- Verdadero
- Falso

10. Un gráfico se crea...

- Junto con los datos de la hoja de cálculo.
- En una hoja independiente.
- Cualquiera de las dos primeras opciones.
- Ninguna de las opciones anteriores.

11. Qué opciones tiene Excel para filtrar datos.

- El Autofiltro y el filtro profesional.
- El Autofiltro y el filtro especial.
- El Autofiltro y el filtro avanzado.
- Excel no dispone de filtros.

12. Cuáles de las siguientes funciones son válidas para trabajar con tablas.

- BDCONTAR, BDEXTRAER.
- BDCONTAR, BDEXTRAER.
- Ambas son correctas.
- Ninguna de las anteriores.

13. Para crear una tabla dinámica disponemos de un asistente.

- Verdadero
- Falso

14. Las tablas dinámicas cruzan los datos para crear resúmenes más claros.

- Verdadero
- Falso

15. Es posible crear gráficos a partir de tablas dinámicas con un par de clics.

- Verdadero
- Falso

FIGURA No. 8

Prueba Nivel Conocimientos Microsoft Word
Hospital Nacional Santa Elena, Santa Cruz del Quiche.

Departamento de Recursos Humanos
Prueba de Selección.

Nombre:

Fecha de aplicación:

Puesto Solicitado:

- 1.- Que es Microsoft Word y para que se utiliza.
- 2.- Para que se utiliza el Formato de Fuente.
- 3.- Nombre que recibe una imagen semitransparente colocada tras el texto.
- 4.- Desarrollar dos métodos para realizar lo siguiente:

Hospital Nacional "Santa Elena", Santa Cruz del Quiche.

Prueba de Conocimiento de Computación Básica.

- 5.- Escriba el siguiente párrafo y aplíquelo como formato:

- ✓ Alineación Justificada.
- ✓ Sangría Especial Primera Línea.
- ✓ Interlineado Doble.
- ✓ Tipo de letra Tempus Sans ITC

La Luna es el único satélite natural de la Tierra y el quinto satélite más grande del Sistema Solar. Es el satélite natural más grande en el Sistema Solar en relación al tamaño de su planeta, un cuarto del diámetro de la Tierra y 1/81 de su masa, y es el segundo satélite más denso después de lo. Se encuentra en relación síncrona con la Tierra, siempre mostrando la misma cara; el hemisferio visible está marcado con oscuros mares lunares de origen volcánico entre las brillantes montañas antiguas y los destacados astroblemas. A pesar de ser el objeto más brillante en el cielo luego del Sol, su superficie es en realidad muy oscura, con una reflexión similar a la del carbón. Su prominencia en el cielo y su ciclo regular de fases han hecho de la Luna una importante influencia cultural desde la antigüedad dentro del lenguaje, el calendario, el arte y la mitología. La influencia gravitatoria de la Luna produce las corrientes marinas, las mareas y el aumento de la duración del día. La distancia orbital de la Luna, cerca de treinta veces el diámetro de la Tierra, hace que tenga en el cielo el mismo tamaño que el Sol, permitiendo a la Luna cubrir exactamente al Sol en eclipses solares totales.

6.- Inserte la siguiente Imagen:



7.- Inserte el siguiente Encabezado de Pagina.

Prueba Conocimientos Microsoft Word. 16 de noviembre de 2010.

FIGURA No. 9

Auto-Evaluación de conocimientos de equipos

Utilice este formulario para hacer una autoevaluación acerca de sus niveles de conocimientos sobre equipo de escritorio. No todos los aspectos que aparecen en el inventario serán aplicables y, del mismo modo, habrá algún elemento que desee indicar y que no está incluido en el mismo.

Conocimientos sobre equipo de escritorio

Capacidad de utilizar un equipo para crear informes, presentaciones, cartas, notas y otros documentos de oficina.

Conocimientos generales	<i>Evalúe su nivel de conocimientos para identificar las áreas En las que su desempeño es mejor.</i>			
	<i>Usuario avanzado</i>	<i>Alto</i>	<i>Normal</i>	<i>Escaso</i>
<i>Administración de archivos</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Internet</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Microsoft Windows</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Exploración</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicaciones	<i>Indique las aplicaciones de software cuyo manejo conoce:</i>			
<i>Base de datos</i>				
<i>Procesador de textos</i>				
<i>Hojas de cálculo</i>				
<i>Presentaciones</i>				
<i>Gráficos</i>				

Otros:

Prueba Habilidad Matemática

FIGURA No. 10

Prueba Habilidad Matemática Hospital Nacional Santa Elena, Santa Cruz del Quiche.	
Departamento de Recursos Humanos Prueba de Selección.	Nombre: Fecha de aplicación: Puesto Solicitado:

Instrucción general: Lea detenidamente cada enunciado, anote el procedimiento utilizado en la solución y escriba la respuesta.

1. Simplifique cada expresión
 - a. $50 - 2 \cdot 5$
 - b. $(8-3)(8+3)$

2. Resuelva ecuaciones mediante la división y multiplicación
 - a. $h/3 = 6$
 - b. $7x = 35$

3. Multiplique y divida por potencias de diez
 - a. $358(10)$
 - b. $\frac{358}{1000}$

4. Escriba fracciones equivalentes
 - a. $\frac{3}{8} = \frac{\quad}{24}$
 - b. $\frac{7}{12} = \frac{\quad}{36}$

5. Ordene cada sucesión de números de mayor a menor
 - a. 3.005, 3.05, 0.35, 3.5
 - b. 5.02, 5.2, 5.002, 5.22

6. Simplifique cada expresión combinando términos semejantes
 - a. $5m + 7 - 2m - 1$
 - b. $4y + 1 - 2y - x$

7. Si al doble de un número le quitas 4, el resultado es 236, ¿De qué número se trata?
8. Pedro dedicó 1.5 horas para hacer la tarea el martes, 1 hora el miércoles y 2.7 horas el fin de semana. El lunes, jueves y viernes no hubo tarea y dedicó 1 hora de cada día a leer o ver televisión. En promedio, ¿Cuánto tiempo al día dedicó Pedro para hacer la tarea la semana pasada?
9. Halle el volumen de un prisma rectangular con base de 1m por 3 m y altura de 6m. Recuerde que $V = Bh$.
10. A través de un microscopio con escala de 1000:1 una ameba parece tener 39 mm de longitud. ¿Cuál es su longitud real?
11. En un laboratorio de ciencias, una muestra de un compuesto contiene 16.5 gramos de sodio. Si el 82.5% de la muestra es sodio, encuentre el número de gramos que pesa toda la muestra.
12. Un experimento consiste en dar 3 giros a una rueda giratoria. En cada giro, todos los resultados son igualmente probables. ¿Cuál es la probabilidad de obtener 5 las tres veces?

FIGURA No. 11

Prueba de Habilidad Verbal Hospital Nacional Santa Elena, Santa Cruz del Quiche.	
Departamento de Recursos Humanos Prueba de Selección.	Nombre: Fecha de aplicación: Puesto Solicitado:

PRIMERA SERIE: COMPLEMENTACIÓN DE ENUNCIADOS PREGUNTAS DE 1 A 6: Lea cuidadosamente los enunciados que a continuación se presentan y seleccione la opción que integre el conjunto de palabras que completa a cada enunciado.

1. Las _____ de donde provienen los recursos del gobierno son: impuestos, derechos, aprovechamientos y _____.

- reservas - obligaciones
- fuentes - productos
- variantes - gobiernos
- instituciones - recaudaciones
- instancias - declaraciones

2. Como seres _____ experimentamos varios _____ del mundo.

- humanos - aspectos
- vivos - experimentos
- independientes - sentidos
- sensibles - sueños
- inteligentes - sitios

3 La maestra les dirigía en sus investigaciones, les _____ sobre cómo _____ y les señaló la fuente de investigación.

- habló - explicar
- coordinó - trabajar
- preguntó - empezar
- orientó - investigar
- asesoró - preguntar

4. La industria está muy _____, destacando las _____ azucareras, de papel, textil, metalurgia, siderurgia, química y del automóvil.

- estructurada - reservas
- evolucionada - ofertas
- desarrollada - industrias
- desenvuelta - áreas
- desempeñada - empresas

5. Los principales _____ industriales son las construcciones mecánicas, los talleres textiles, la _____ de pasta de papel y las fibras artificiales.

elementos - creación
 complejos - modelación
 componentes - pigmentación
 departamentos - conservación
 sectores - fabricación

6. La economía del _____ de territorios independientes se basa en la agricultura y la _____ forestal.

gobierno - conservación
 grupo - preservación
 conjunto - explotación
 sobrante - reserva
 resto - degradación

SEGUNDA SERIE: ANTÓNIMOS DE LA PREGUNTA 7 A 12: A continuación encontrará un listado de enunciados con una palabra en mayúsculas y cinco opciones de respuesta cada uno. Seleccione el antónimo (la palabra opuesta) de la palabra que aparece en mayúsculas. Subrayando la palabra correcta.

7. NUMEROSO

Único
 Enorme
 Grande
 Suficiente
 Abundante

8. PASADO

Anterior
 Remoto
 Antiguo
 Futuro
 Ancestral

9. IMPORTANTE

Exitoso
 Banal
 Excelente
 Primordial
 Fundamental

10. DESTACAR

Sobresalir
 Superar
 Señalar
 Distinguir
 Opacar

11. COMPLETO

Lleno
 Repleto
 Saturado
 Incompleto
 Colmado

12. SEMEJANTE

Igual

Diferente

Similar

Parecido

Afín

TERCERA SERIE: ANALOGÍAS PREGUNTAS 13 A 17: A continuación se presentan en mayúsculas un par de palabras relacionadas entre sí, seguidas de cinco opciones con pares de palabras. Selecciona la opción que exprese mejor una relación similar al primer par de palabras y señálala en tu hoja de respuestas.

13. GAS es a ERUPCIÓN, como:

agua es a tormenta.

erupción es a humo.

sismo es a maremoto.

erupción es a fuego.

luna es a sol.

14. ACTIVIDAD VOLCÁNICA es a FONDO MARINO, como:

lluvia es a tierra.

tormenta es a aire.

volcán es a magma.

ceniza es a volcán.

agua es a planeta tierra.

15. POPOCATÉPETL es a MONTAÑA HUMEANTE, como:

Fernández de Lizardi es a "Periquillo Sarniento":

volcán es a fumarola.

La Décima Musa es a Sor Juana Inés de la Cruz.

vida es a bios.

Nevado de Colima es a Popocatepetl.

16. VOLCÁN es a FUMAROLA, como:

VOLCÁN es a FUMAROLA, como:

erupción es a gases.

agua es a mar.

planta es a agua.

seres vivos es a respiración.

17. VOLCÁN COLIMA es a EJE VOLCÁNICO, como:

México es a Sierra Madre Oriental.

Cañón del Colorado es a Sierra del Cobre.

Fujiyama es a Popocatepetl.

venus es a sistema solar.

krakatoa es a Islas Hawaii.

CUARTA SERIE: ANTÓNIMOS PREGUNTAS 18 a 23: A continuación encontrarás un listado de enunciados con una palabra en mayúsculas y cinco opciones de respuesta cada uno. Selecciona el antónimo (la palabra opuesta) de la palabra que aparece en mayúsculas.

18. INTERESANTE

Fascinante
Aburrido
Seductor
Maravilloso
sugestivo

19. FUNDIDA

Compacta
Fusionada
Derretida
Dúctil
Amalgamada

20. PERMANENTE

Perseverante
Persistente
Invariable
Perecedero
Firme

21. TERRESTRES

Geológicos
Marítimos
Volcánicos
Biológicos
Geográficos

22. ASCIENDE

Sube
Desciende
Arriba
Asuso
Encima

23. FORMAR

Armar
Crear
Estructurar
Deformar
Originar

QUINTA SERIE: ANALOGÍAS PREGUNTAS 24 A 27: A continuación se te presentan en mayúsculas un par de palabras relacionadas entre sí, seguidas de cinco pares de palabras precedidas por las letras A, B, C, D, E. Selecciona el par de palabras que expresan mejor una relación similar a la que se da en el primer par.

24. VOCABLO es a TÉRMINO, como
contraste es a semejanza.
criticable es a loable.
árido es a estéril.
idóneo es a incapaz.
energía es a debilidad.

25. MATEMÁTICAS es a ECUACIÓN, como:
arqueología es a vestigio.
biología es a cuerpo humano.
química es a reacción.
geometría es a triángulo.
español es a frase.

26. RADIACIÓN es a OPACIDAD, como
instrucción es a enseñanza.
potencia es a fuerza
comparación es a cotejo
conferencia es a plática
instalación es a levantamiento

27. AGUA es a INODORA, como:
oxígeno es a aire.
hidrógeno es a agua.
carbono es a helio.
fierro es a gas.
cobre es a conductor

Prueba de Inteligencia Emocional

FIGURA No. 12

Prueba de Inteligencia Emocional:
Hospital Nacional Santa Elena, Santa Cruz del Quiche.

**Departamento de
Recursos Humanos
Prueba de Selección.**

Nombre:

Fecha de aplicación:

Puesto Solicitado:

INSTRUCCIONES:

Seleccione en cada pregunta, la respuesta que más se acerque a su situación en particular, márquela con una "x".

1.- ¿Es fácil para Ud. darse cuenta de lo que los demás esperan de Ud.?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

2.- ¿Evita Ud. a las personas que le hacen sentir avergonzado?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

3.- ¿Cuándo algo le molesta busca excusas para escaparse de la situación dada?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

4.- ¿Llega Ud. alguna vez a dudar de sus sentimientos?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

5.- ¿Llega Ud. a tener dificultades a la hora de tomar decisiones?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

6.- ¿Cuándo algo no le sale como lo esperaba toma las cosas con humor?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

7.- ¿Evita Ud. a las personas que le hacen sentir culpable por algo que sucedió?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

8.- ¿Cuándo Ud. comete algún error en sus actos se da cuenta de ello?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

9.- ¿Evita Ud. a las personas que le hacen sentir inferior?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

10.- ¿Se considera Ud. una persona divertida?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

11.- ¿Le gusta a Ud. sentirse el centro de atención de los que la rodean?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

12.- ¿Cuando siente mucho coraje por algo que le ha sucedido puede controlarse para no perder el control de sus emociones?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

13.- ¿Se siente bien consigo mismo (a) ayudando a los demás?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

14.- ¿Se considera Ud. una persona indispensable en la vida de los que lo rodean o la rodean?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

15.- ¿Cuándo ha pensado que lo que está haciendo le va a salir muy bien y resulta lo contrario le afecta emocionalmente?.....

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

16.- ¿Cuándo a perdido algo valioso en su vida le resulta difícil de superar?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

17.- ¿Se siente contento (a) con la vida que lleva en la actualidad?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

18.- ¿Es importante para Ud. que las demás personas reconozcan sus logros?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

19.- ¿Cree Ud que detrás de la mayoría de las críticas se esconde una mala intención venga de quien venga?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

21.- ¿Tiene Ud. la necesidad de sentirse aceptado (a) por todas las personas que conoce?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

22.- ¿Siente Ud. que sus sentimientos alteran sus pensamientos?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

23.- ¿Cree Ud. que es necesario mostrarse ante los demás con una expresión de alegría, aunque no lo sienta en ese momento?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

24.- ¿Le resulta más fácil seguir a otros antes de tomar el mando?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

25.- ¿Ante la pérdida de algo muy importante en su vida es factible que lo tome de manera positiva?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

26.- ¿Le incomoda cuando le sacan de su ambiente cotidiano, porque le cuesta adaptarse a nuevas cosas?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

27.- ¿Su conducta depende mucho del estado de ánimo que tenga en ese momento?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

28.- ¿Cuando le hacen proposiciones que no le interesan no tiene dificultad para rechazarla?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

29.- ¿Cuando le hacen sugerencias sobre aspectos que debe cambiar, lo acepta solo de personas que sean muy cercanas a Ud?-----

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

30.- ¿Cuándo esta Ud. en apuros, le cuesta pedir favores y expresar abiertamente lo que necesita?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

Entrevista Estructurada

Figura No. 13

ENTREVISTA DE TRABAJO
Hospital Nacional "Santa Elena")
CANDIDATO:
PUESTO:
FECHA:
ENTREVISTADOR:
FORMACIÓN:
1.¿Qué estudios realizó y porque los eligió?
2.¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
3.Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto
4.¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
5.¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
6.¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?
PASADO PROFESIONAL:
7.Hábleme de sus experiencias profesionales (si las ha tenido)
8.¿Qué puesto ha sido el último desempeñado?
9.¿Por qué dejó el último empleo?
10.¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?
MOTIVO DE LA SOLICITUD
11.¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
12.¿Qué le llamó la atención de la solicitud?
13.¿Qué piensa que puede usted aportar?
14.¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?
15.¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO
16.Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?
17.¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
18.¿Por qué prefiere trabajar sólo?
19.¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
20.¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
21.¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
22.¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?
23.¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
24.¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?
25.¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición
26.¿Qué opina de sus jefes anteriores? (si los ha tenido)

PROYECTOS
27.¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
28.¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
29.¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?
CONDICIONES PERSONALES
30.¿Puede incorporarse inmediatamente?
31.¿Está dispuesto a cambiar de residencia?
32.¿No le importa tener que viajar frecuentemente?
33.¿Tiene vehículo propio?
34.¿Es usted propietario de su vivienda?
35.¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
36.¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
37.¿Tiene usted alguna actividad extra profesional, política, sindical, cultural, deportiva, artística, comunitaria...?
38.¿Tiene usted alguna actividad propia?: negocio familiar, administración de propiedades, cultivo de tierras, clases particulares.
39.¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En qué los ocupa?
40.¿Qué otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?
41¿Tiene usted muchos amigos?
PERSONALIDAD
42.¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales
43.¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales
44.Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?
SITUACIÓN FAMILIAR
45.¿Cuál es su estado civil?
46.¿Qué condiciones deberían darse para que usted y su familia consideraran que ha tenido éxito profesional?
47.¿Tiene algún impedimento para su trabajo?
48.¿Tiene proyectos de matrimonio?
49.¿Tiene usted hijos?
50.¿Qué hace actualmente?
51.Si está casado ¿trabaja su cónyuge?¿puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
52¿Qué piensa su familia de su candidatura y de su nuevo empleo

Protocolo de Entrevista Estructurada

Figura No. 14

MANUAL DEL ENTREVISTADOR	
Informe Del entrevistador	
CANDIDATO:	
PUESTO:	
FECHA:	
ENTREVISTADOR:	
Comente los antecedentes y lo conducta del candidato, tomando en consideración los aspectos que figuran en la columna de la derecha de cada apartado. A continuación, califique en cada sección, rodeando con un círculo un número de la escala, basándose en los hechos que haya citado. Por último, al final, dé una calificación global del candidato.	
IMPRESIÓN INICIAL Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable	Aspecto Modales Expresión personal Grado de colaboración
EXPERIENCIA PROFESIONAL Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable	Aspectos relevantes del trabajo Eficacia en el trabajo Capacidad y competencia Adaptabilidad Productividad Motivación Relaciones interpersonales Capacidad de mando Promoción y desarrollo
ESTUDIOS Y FORMACIÓN Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable	Aspectos relevantes de los estudios Suficiencia de los estudios Capacidades intelectuales Versatilidad Extensión y profundidad de los conocimientos Nivel de rendimiento Motivación, intereses Reacción ante la autoridad Capacidad de mando Trabajo en equipo
PRIMEROS AÑOS (OPTATIVO) Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable	Nivel socio-económico Ejemplo de los padres Actitud" hacia d trabajo y las personas. Ambiciones Ajuste emocional y social Ideales y metas básicas Imagen de si mismo
ACTIVIDADES E INTERESES ACTUALES Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable	Vitalidad Distribución del tiempo, energía y dinero Madurez y juicio Desarrollo intelectual Nivel cultural Circulo de intereses Capacidad de relación social Capacidad de mando Normas y métodos básicos Factores situacionales

PUNTOS FUERTES (+)	Capacidades, destrezas Conocimientos Energía Motivación Intereses
PUNTOS DÉBILES (-)	Cualidades personales Trato social Carácter Factores situacionales
Resumen global y recomendaciones	
<p>Escriba tres frases</p> <p>1. A favor del ingreso</p> <p>2. En contra del ingreso</p> <p>3. Recomendación final</p> <p>Evaluación Global : Favorable 1 2 3 4 5 Desfavorable</p>	

Licda. Madeline Sánchez

Verificación de Referencias Laborales

Figura No. 15

Hospital Nacional "Santa Elena" Quiché.	
Formato de verificación de referencias laborales:	
FECHA:	
NOMBRE DEL CANDIDATO:	
EMPRESA:	
TELÉFONOS:	
INFORMACIÓN DEL EMPLEADOR	
NOMBRE DE QUIÉN BRINDA LA INFORMACIÓN:	
CARGO:	
RELACIÓN LABORAL CON EL CANDIDATO:	
INFORMACIÓN DEL CANDIDATO	
CARGO (S) DESEMPEÑADO (S):	
TIEMPO LABORADO:	
MOTIVO DEL RETIRO:	
OBSERVACIONES:	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
COMPETENCIAS SIGNIFICATIVAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL:	
COMPETENCIAS A FORTALECER:	
LO VOLVERÍA A CONTRATAR: SI ___ NO ___ ¿POR QUÉ?	
PERSONA QUE HACE LA REFERENCIA:	
FECHA:	
FIRMA:	

Base de Datos Seleccin

Figura No. 16

Base de Datos Procesos de Selección:

Código Asignado	Apellidos	Nombres	Dirección	Teléfono	Puesto Solicitado	Formación Académica	Experiencia Laboral
A001	Xum	Jorge	z.5	3950395	Auxiliar Archivo	Perito Contador	Ninguna
A002	Chang	Leticia	z.7	9384580	Auxiliar Archivo	Secretaria	2 años
A003	Tum	Claudia	z.5	1234567	Auxiliar Archivo	Secretaria	Ninguna
A004	López	Mónica	z.6	9876543	Auxiliar Archivo	Maestra	3 años
A005	Pérez	Deborah	z.9	8765432	Auxiliar Archivo	Perito Contador	Ninguna
A006	Sánchez	Trinidad	z.7	3456789	Auxiliar Archivo	Tercero Básico	1 año
A007	Rodríguez	Guísela	z.3	2345678	Auxiliar Archivo	Maestra	Ninguna
A008	Salvatierra	Luis	z.7	7654321	Auxiliar Archivo	Perito Contador	6 meses
A009	Sarceño	Enrique	z.1	4567890	Auxiliar Archivo	Bachiller	2 meses
A0010	Portillo	Ana Paula	z.2	7654321	Auxiliar Archivo	Bachiller	Ninguna

Fuente. Licda. Madeline Sánchez

Presupuesto Proceso Selección

Figura No. 17

Nombre de la Institución:	Hospital Nacional Santa Elena				
Departamento a cargo:	Recursos Humanos				
Nombre y cargo del responsable:	Cristian Urizar Jefe de Personal				
Nombre de Programa:	Proceso de Selección				
Objetivo principal:					
RECURSOS HUMANOS					
Horas de Trabajo		Costo por hora	Horas requeridas	Total	
Jefe de Personal		Q 14,50	12	Q 174,00	
Secretaria de Recursos Humanos		Q 10,37	12	Q 124,44	
Total de RRHH					Q 124,44
RECURSOS MATERIALES					
		Costo unitario	Unidades	Total	
Caja de Papel copia 8*11		Q 289,95	0,1	Q 29,00	
Tóner Fotocopiadora		Q 249,95	0,1	Q 25,00	
Resma Papel construcción		Q 99,95	0,1	Q 10,00	
Caja de 100 Fastenes		Q 99,95	0,1	Q 10,00	
Caja de 100 Folders 8*11		Q 174,95	0,1	Q 17,50	
Caja de 12 lápices		Q 19,95	0,1	Q 2,00	
Caja de 12 lapiceros		Q 19,95	0,1	Q 2,00	
Pago de Teléfono y fax		Q 100,00	1	Q 100,00	
Pago de Energía Eléctrica		Q 116,00	1	Q 116,00	
Pago de Mantenimiento de Equipo		Q 150,00	1	Q 150,00	
USB 4GB		Q 119,95	1	Q 119,95	
Total de Recurso Material					Q 581,42
OTROS RECURSOS					
				Total	
Impresión y fotocopias de papelería				Q 50,00	
Compra de test específico de selección				Q 100,00	
Compra de test específico de selección				Q 200,00	
Total Otros Insumos					Q 350,00
Imprevistos					
20% sobre gastos totales					Q 186,28
Gran Total					Q 1.117,7

Fuente: Licda. Madeline Sánchez

Ficha para Inducción

Figura No. 18

HOSPITAL NACIONAL "SANTA ELENA"			
<u>Ficha nuevos empleados</u>			
DATOS DEL EMPLEADO			
Nombre:		Fecha comienzo:	
Puesto:		Jefe Inmediato:	
PRIMER DÍA			
Marque con X <input type="checkbox"/> Dar al empleado un ejemplar del manual de Inducción. <input type="checkbox"/> Asignar un compañero de puesto para contestar preguntas generales.			
POLÍTICAS DE EL HOSPITAL			
Marque con X <input type="checkbox"/> Enterado políticas clave.	<ul style="list-style-type: none"> • Normativas y normas • Vacaciones y bajas por enfermedad • Sanciones • Días Festivos • Horarios • Permisos especiales • Código de vestir 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de conducta • Acciones disciplinarias progresivas • Seguridad • Confidencialidad • Seguridad • Emergencias • Visitas • Uso del e-mail y de Internet 	
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS			
Marque con X <input type="checkbox"/> Enterado procedimientos administrativos general.	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina/escritorio/equipo de computo • Llaves • Correo (entrante y saliente) • Informes del servicio • Solicitud de compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfonos • Papelería para entregar al Ministerio • Salón de reuniones • Informe de gastos • Material de oficina 	
PRESENTACIÓN Y VISITA GUIADA			
Marque con X <input type="checkbox"/> Presentación nuevo empleado al personal del departamento y personal clave durante la visita guiada.			
Marque con X <input type="checkbox"/> La visita guiada incluirá:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuarto de baño • Correo • Fotocopiadora • Faxes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tablero mensajes • Parqueo • Impresoras • Material oficina 	<ul style="list-style-type: none"> • Cocina • Máquina café/bebidas • Otros servicios • Salidas de emergencia
DETALLES SOBRE EL PUESTO			
Marque con X <input type="checkbox"/> Presentaciones miembros del equipo. <input type="checkbox"/> Planes de formación y primeras tareas encomendadas. <input type="checkbox"/> Lectura descripción del puesto y expectativas de rendimiento. <input type="checkbox"/> Horario de trabajo. <input type="checkbox"/> Información pagos, políticas y procedimientos.			
INFORMÁTICA			
Marque con X <input type="checkbox"/> Revisión hardware y software, incluyendo:	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail • Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Office System • Datos compartidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos • Internet

Base de Datos Recursos Humanos

Figura No. 19

The screenshot displays a web application window titled "Empleados" with a yellow header "INGRESO DE DATOS". The form contains the following fields and values:

Field	Value
CodigoEmpleado:	
CodigoDepartamento:	5 Ginecologia
Apellidos:	gramajo
Nombres:	francisco
NoIgss:	1234
Profesion:	Medico General
Direccion:	28 calle
E_Mail:	
TelDomicilio:	12345678
Sueldo:	Q1.500,00

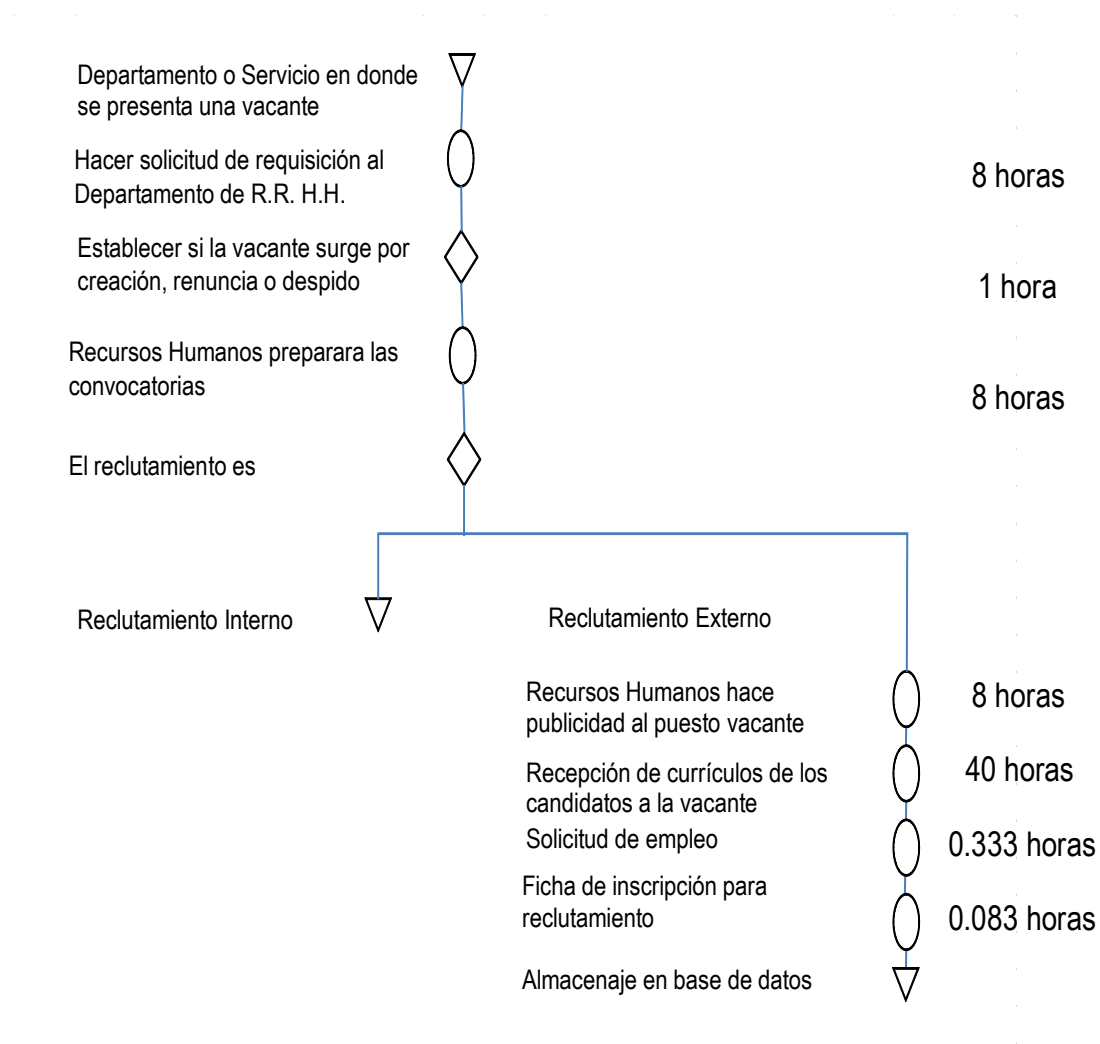
At the bottom of the window, the status bar shows "Registro: 1 de 2" and "Sin filtro".

Diagrama de Flujo Reclutamiento

FIGURA No. 20

Tipo de Proceso: Hombre Máquina
 Inicia en: Departamento de Recursos Humanos
 Termina en: Departamento de Recursos Humanos

Área: Gerencia de Recursos Humanos
 Realizado por: Lic. Madeline Sánchez
 Fecha: Enero 2010



Fuente: Datos recabados por la autora en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Nacional "Santa Elena", Santa Cruz del Quiché

Resumen Diagrama de Flujo

Figura No. 21

Cuadro Resumen del Diagrama de Flujo del Programa de Reclutamiento y para el hospital Nacional "Santa Elena, Santa Cruz del Quiché.

Tipo de Proceso: Hombre X Máquina ___
 Inicia en: Departamento de Recursos Humanos
 Termina en: Departamento de Recursos Humanos

Área: Gerencia de Recursos Humanos
 Realizado por: Lic. Madeline Sánchez
 Fecha: Enero de 2010

Símbolo	Descripción	Cantidad	Tiempo
▽	Almacenaje	3	0 horas
○	Operación	6	65.416 horas
◇	Decisión	2	0 horas
Total			65.416 horas

Fuente: Datos provenientes del Diagrama de Flujo del Programa de Reclutamiento y Selección para el Hospital Nacional "Santa Elena", Santa Cruz del Quiché

CONCLUSIONES

1. El Departamento de Recursos Humanos del Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché, no tiene un proceso definido de reclutamiento y selección, el personal es abastecido conforme a las necesidades que van surgiendo, sin tener en cuenta los pasos necesarios para hacerlo de la manera correcta.
2. El reclutamiento y selección de personal en el hospital, es improductivo ocasiona perdidas de tiempo, para el personal de RRHH, también ocasiona rotación de empleados, y por consiguiente perdidas económicas.
3. Las únicas personas que cuentan con una descripción de puesto detallado, son el Director del hospital y el Gerente Administrativo y Financiero, a quienes les es proporcionado por el Ministerio de Salud. Por lo que el resto del personal no conoce exactamente las obligaciones y responsabilidades inherentes a su puesto.
4. El Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiche, no es competitivo frente a las demás instituciones de salud de la región y tampoco cuenta con la confianza necesaria por parte de la población. Lo cual también es un causante de la desmotivación del personal que ahí labora.
5. El Departamento de Recursos Humanos de este hospital, no cuenta con una base de datos que haga los procesos de reclutamiento y selección de personal, productivos. En cada ocasión se necesita empezar los procesos y no tienen un banco de información de los empleados que laboran actualmente, ni de candidatos potenciales.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Jefe de Personal del Hospital Nacional "Santa Elena", Santa Cruz del Quiché, que utilice los programas sugeridos en este trabajo, ya que en ellos se dan los lineamientos, los formatos y los pasos a seguir para hacer los procesos de reclutamiento y selección de personal de una forma mas adecuada a las necesidades del hospital.
2. Utilizar la propuesta del Manual de Análisis y Descripción de Puestos, elaborado como base de los programas de reclutamiento y selección de personal, producirá ahorro en tiempo y dinero en el abastecimiento de personal del hospital, y también menos rotación del mismo.
3. Se recomienda distribuir y publicar el Manual de Análisis y Descripción de Puestos en cada departamento del hospital, con el fin de que todos los empleados conozcan mas acerca de su puesto y cada jefe sepa claramente cuales son sus atribuciones y las de cada uno de los empleados.
4. El utilizar esta propuesta de Manual de Análisis y Descripción de Puestos, hará que el reclutamiento y selección de personal sea certero y por ende el hospital tendrá al personal correcto, en los puestos correcto, será el primer paso en la recuperación de confianza, por parte de los pobladores del lugar y será más competitivo, no sólo en personal, sino que un empleado motivado produce eficiente servicio.
5. Utilizar una herramienta de base de datos automatizada con algún paquete de computación, que haga productivo el programa de reclutamiento y selección de personal, con esto, en cada ocasión en que se necesite personal, se contara de antemano con personal capacitado para los puestos y que llene los requerimientos del hospital.

BIBLIOGRAFIA

1. Bohlander, Sherman.1994. **Administración de Recursos Humanos**. Primera Edición. Editorial México, Iberoamericana. 661p.
2. Chiavenato, Idalberto.1994 **Administración de Recursos Humanos**. Segunda Edición. Traducido por Germán A. Villamizar. Mc. Graw Hill, México. 540 p.
3. Chiavenato, Idalberto.1998. **Administración de Recursos Humanos**. Segunda Edición. Traducido por Germán A. Villamizar. Mc. Graw Hill, México, Pág. 540p.
4. Chiavenato, Idalberto.2002. **Gestión del Talento Humano**. Segunda Edición. Editorial Mc. Graw Hill. 475p.
5. Davis, K.; Newstrom, J.2003. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Undécima Edición. Editorial Mc. Graw Hill. 609p.
6. Dante R. Olórtegui Yzu. **Administración de Recursos Humanos en Clínicas y Hospitales**. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/adrrhh/clin.htm> Consultado: 20 de marzo de 2008.
7. **Definición de hospital** (en línea) consultado: 2 de abril de 2009. Disponible en:
<http://definicion.de/hospital/>
8. Dessler, Gary; Verela Ricardo. 2004. **Administración de Recursos Humanos Enfoque latinoamericano**. Segunda Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. México, 328p.
9. Finch Stoner James Arthur; Freeman R. Edward. 1996. **Administración**. Sexta Edición. Pearson Educación. 688p

10. Gama, Elba. 1992. **Bases para el Análisis de Puestos**. Editorial El Manual Moderno, México. 262p.
11. García Santillán, A.; Navarro, Edel. **El Capital Humano en las Organizaciones**, Experiencias de investigación Vol. I, Edición electrónica. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2007c
12. Grados Espinoza, Jaime A. 1992. **Inducción, Reclutamiento y Selección**. El manual Moderno, México, 1992. 264p.
13. INTECAP. 2002. **La Gestión del Recurso Humano por competencia Laboral**. Edición 01. COPYRIGHT Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Pág. 110-111.
14. Juárez M. Iris; Mirna García M. 1996. **Manual de Análisis de Puestos Para la Selección de Personal**. *Tesis de Licenciatura en Psicología*. Escuela de Ciencias Psicológicas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. 60p.
15. Koontz, Harold; Heinz, Weihrich y Cannice, Mark. 2008. **Administración una Perspectiva Global y Empresarial**. Decimo Tercera Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México. 665p.
16. Llanos Rete, Javier. 2005. **Como Entrevistar para la Selección de Personal**. Editorial Pax. Mexico. 208 p.
17. López, Marisol. **Otros Coceptos y Herramientas de Recursos Humanos**. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/susc ontrorrh.htm> 11 de Agosto de 2008
18. Mazariegos Ordóñez, Cindy. 1999. **Manual de Descripción de Puestos y Funciones**. Tesis de Licenciatura en Psicología. Escuela de Ciencias Psicológicas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. 79p.
19. **Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**. Acuerdo Gubernativo 115-99. (en línea) Consultado el 15 de abril de 2009.

Disponible en:
http://portal.mspas.gob.gt/descripcion_de_los_servicios.html

20. Nebot López, José; García Yuste, Jesús. Schmitz García-Hevia, Rodolfo. 1999. **La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de las Empresas**. FC Editorial. 170 p.
21. Publicaciones vértice, 2008. **Selección de Personal** .Editorial Vértice. España. Págs. 7-9
22. Pérez Gorostegui, Eduardo. 2002. **Introducción a la Economía de la Empresa**. Editorial Ramón Areces. 680 p.
23. Reiner Alvarado, Nora María. 2008. Presupuestos un Enfoque Práctico por Centros de Responsabilidad.. 2ª. Edición. Pág. 194
24. Rodríguez Valencia, Joaquín. 2007. **Administración Moderna de Personal**. Editorial Cengage Learning. 704 p.
25. Reyes, A. 1994. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Vigésima Tercera Edición. Editorial Limusa Noriega Editores. 356p.
26. Secretaría de Relaciones Exteriores. Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización. En Línea. Consultado 22 de enero de 1998. Disponible en:
http://www.sre.gob.mx/normateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_or_g.pdf
27. Werther; W. Davis; K. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. *Best Seller Internacional*. Quinta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Capítulo IV Análisis y Diseño de Puestos. 577p.

ANEXO

Instrumentos utilizados para la recopilación de datos para la elaboración del Manual de Análisis y Descripción de Puestos del Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché.

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Estudios de Post Grado
Maestría en Administración de Recursos Humanos

GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTORES DE HOSPITAL: Los datos obtenidos de la presente entrevista serán parte del trabajo de tesis **“Diseño de un Manual de Puestos que facilite el proceso de reclutamiento y selección de personal, Hospital Nacional “Santa Elena”, Santa Cruz del Quiché.** Para optar al título de máster en administración de recursos humanos. La información será de uso estrictamente confidencial con fines académicos.

1. Porque en su opinión no existe el manual de análisis de puestos del Hospital?
2. Que implicaciones ha tenido en la organización hospitalaria, la carencia de l citado manual en los procesos de:
 - Reclutamiento de personal
 - Selección
 - Capacitación
 - Evaluación del desempeño
3. Cuales son las condiciones necesarias que faciliten la instauración y aplicación del manual de puestos:
4. Considera usted. El involucramiento de profesionales que trabajan en el Hospital en la implantación, desarrollo y evaluación del manual de análisis de puestos:
5. Cuáles son las acciones inmediatas que usted vislumbra en la implantación del manual.
6. Explique cuáles son los posibles usos institucionales del manual de análisis de puestos:
7. Es posible tomarlo como referente en el diseño de manuales aplicables a otros Hospitales?
8. En su opinión es posible modificar los puestos de trabajo redistribuir tareas, responsabilidades y funciones de los empleados?

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Estudios de Post Grado
Maestría en Administración de Recursos Humanos

ENTREVISTA A JEFE (A) INMEDIATO(A)

Estimado Jefe Inmediato:

Las siguientes preguntas comprenden las funciones, responsabilidades, las habilidades, el grado de educación formal, la experiencia requerida, entre otras interrogantes del cargo inmediato inferior al suyo. Le agradeceré responda en forma sincera y completa; la información que usted proporcione será útil en la elaboración del Manual de puestos del Hospital Nacional del Quiché. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial. No escriba su nombre.

1. Nombre oficial del puesto que usted desempeña. Nombre del departamento o área al que pertenece.
2. Nombre del puesto que usted supervisa, el inmediato inferior al suyo, departamento o área al que pertenece.
3. Puede describir las funciones más importantes que el o los empleados realizan diariamente.
4. Describa las funciones que el o los empleados realizan periódicamente, (por ejemplo, semanalmente, mensualmente, trimestralmente).
5. Explique las responsabilidades del puesto que usted supervisa. Cuantos empleados están directamente bajo su supervisión. ¿tiene autoridad para proponer, contratar, evaluar, despedir y transferir empleados bajo su supervisión, es decir el cargo inmediato inferior al suyo?
6. Indique la responsabilidad que el subordinado tiene sobre el dinero, equipo, información y otros elementos.
7. Explique las habilidades que el trabajador debe poseer para efectuar satisfactoriamente sus funciones; numérica, de comunicación, espacial, por ejemplo.
8. Explique en que grado usted supervisa los métodos a seguir los resultados a alcanzar, el grado de progreso del trabajador o trabajadores.
9. Que nivel de educación formal es necesario para el rendimiento satisfactorio del o los empleados.
10. Explique la experiencia laboral requerida por el trabajador e indique, si la adquirió en el Hospital u otra organización.
11. Describa las relaciones personales laborales que el colaborador debe manejar.
12. Que grado de independencia o autonomía tiene el empleado. Que tipo de acciones se le permite efectuar.

13. Mencione las condiciones requeridas en el desempeño del cargo.

Especifique las condiciones físicas, ruido, luminosidad, temperatura, humo, etc., y de posible peligrosidad en el que desarrollan sus subordinados el trabajo.

14. Escriba la posición del cargo del trabajador subordinado, en el organigrama del Hospital.

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Estudios de Post Grado
Maestría en Administración de Recursos Humanos

CUESTIONARIO A EMPLEADO(A)

Apreciado empleado(a). Le solicito proporcionar información acerca del cago que desempeña en el Hospital Nacional del Quiché. Los datos serán utilizados de manera confidencial y profesional en la elaboración de una tesis universitaria. No escriba su nombre.

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre oficial y completo
2. Sección o departamento al que pertenece
3. Nombre del puesto superior al que le reporta
4. Nombre del puesto inferior que le reporta

II. ESCOLARIDAD

Marque con una x en el nivel de escolaridad formal requerido para ocupar el cargo eficientemente el cargo que usted desempeña:

- | | |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1. Educación Primaria | 2. Educación Ciclo Básico |
| 3. Educación Ciclo Diversificado | 4. Técnico Universitario |
| 5. Licenciatura | 6. Postgrado |

III. HABILIDADES

Escriba una x sobre el nivel requerido de las habilidades que exige el cargo que usted desempeña.

HABILIDADES	BASICO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Numérica				
2. Espacial				
3. Comprensión de Lectura				
4. Comunicación Oral				
5. Comunicación Escrita				
6. Creatividad				
7. Trabajo en Equipo				
8. Atención al Usuario				
9. Localización de información				
10. Manejo del tiempo				
11. Uso de Tecnología				

IV. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE PERSONALIDAD

Marque con una x sobre el nivel deseado de cada característica para el buen rendimiento del cargo que usted ocupa.

CARACTERÍSTICAS	BASICO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Salud física				
2. Servicio a las personas				
3. Saber escuchar				
4. Madurez emocional				
5. Posesión principios morales				
6. Aspecto físico limpio				
7. Toma de decisiones				

V. EXPERIENCIA DESEABLE PARA OCUPAR EL PUESTO

En su opinión, cuánto tiempo necesita un trabajador de nuevo ingreso en conocer el puesto que usted ocupa, de manera que su desempeño sea satisfactorio.

Días _____

Meses _____

Años _____

VI. RIESGOS Y ENFERMEDADES

La siguiente información incluye la previsión de riesgos y enfermedades que puede producirse en el desempeño del cargo que usted ocupa.

	Causas	Probabilidad	Días de recuperación
1. Aplastamiento de dedos			
2. Caídas			
3. Tensión nerviosa			
4. Hernias			
5. Alergias			
6. Enfermedades de la vista			
7. Otras enfermedades			

Observaciones Adicionales:

VII. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Describa las funciones principales del puesto que usted debe realizar de acuerdo con su propósito principal.

2. Describa otras funciones que usted realiza periódicamente:

Diarias

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

VIII. RESPONSABILIDADES

1. Describa el equipo, maquinas, herramientas del Hospital que estén bajo su cargo. Que son necesarios para la realización de sus funciones.

a. Opera equipo y herramienta del Hospital

b. Tiene bajo su responsabilidad el mantenimiento de equipo y herramienta del Hospital.

c. Otros recursos laborales, como: dinero, maquinas, computadoras, teléfono.

IX. EL AMBIENTE LABORAL

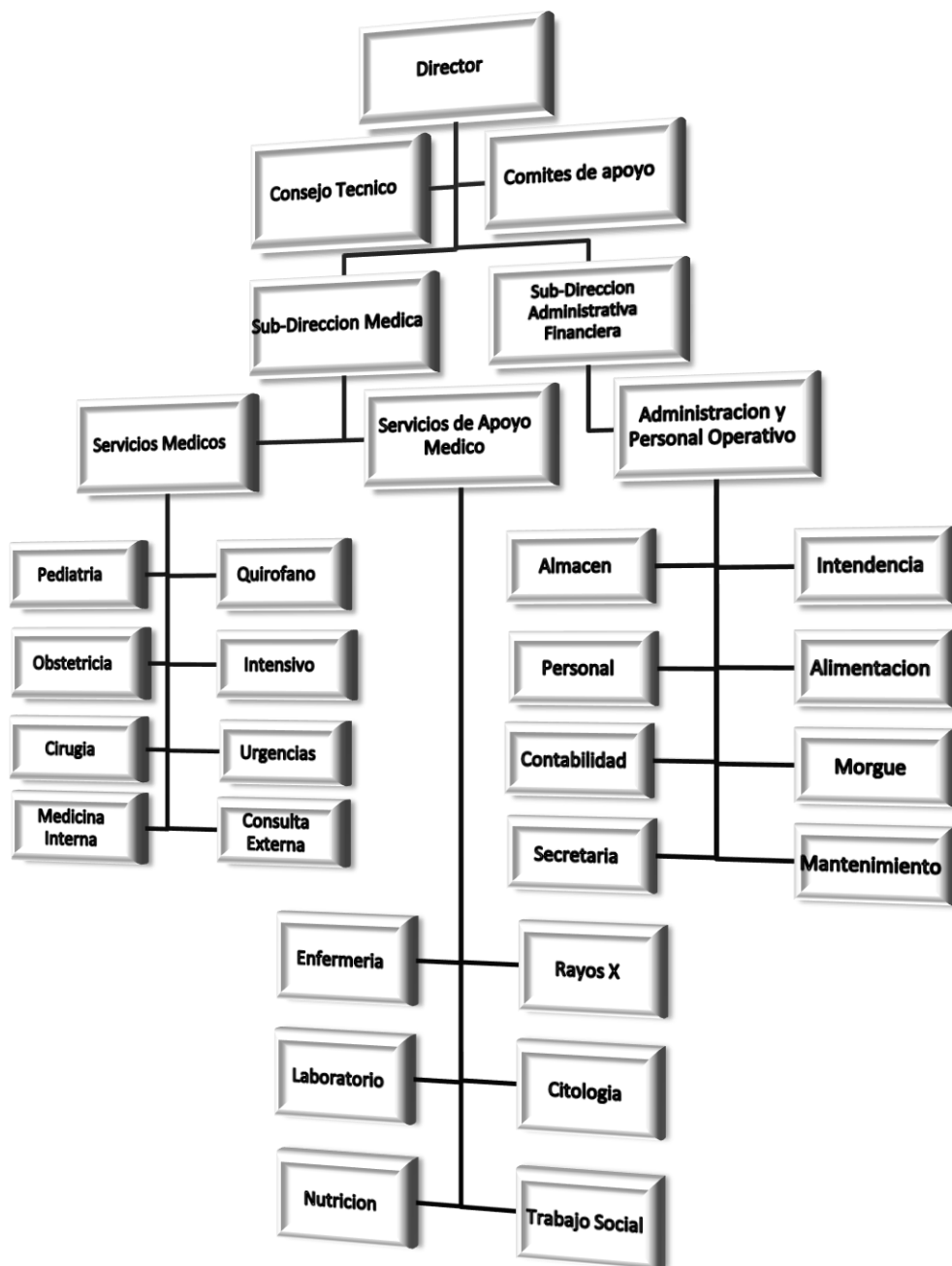
Describa las condiciones en las que usted desempeña su trabajo.

1. Cuáles son las condiciones que hacen su trabajo una vivencia agradable?

2. Qué factores limitan el desempeño de sus funciones y responsabilidades?

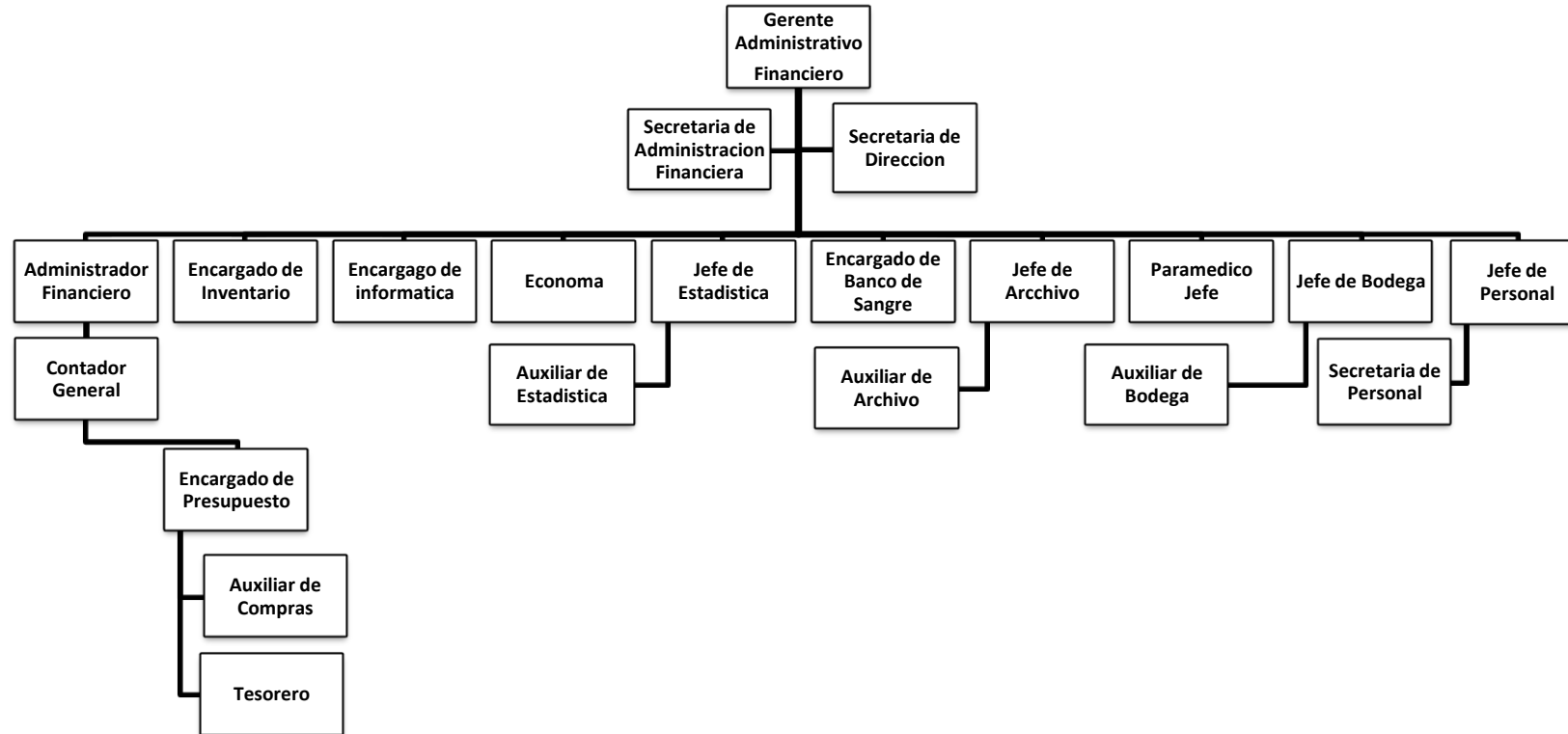
3. Que relaciones personales sociales pueden incrementar su eficiencia en el cargo?

ORGANIGRAMA GENERAL HOSPITAL NACIONAL "SANTA ELENA"



Fuente: Madeline Sánchez

Puestos Administrativos Hospital Nacional "Santa Elena" Santa Cruz del Quiche.



Fuente: Madeline Sánchez