

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

**ESCUELA DE POST GRADO DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL**

**TRABAJO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ESPECIALISTA
EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**

SEXTA PROMOCION

TEMA:

**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y
ANÁLISIS DE CARGOS DEL RECURSO HUMANO DEL HOSPITAL
LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL**

TUTORA: ING. ALEXANDRA PORTALANZA

INTEGRANTES:

ECO. HUGO CAYAMBE

ECO. BOLIVAR PEÑAFIEL LARA

DRA. MARITZA MEDINA ROJAS

GUAYAQUIL, AGOSTO 2005

INDICE
CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	ANTECEDENTES	2
3.	JUSTIFICACIÓN	2
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
5	OBJETIVOS	4
6.	MARCO TEÓRICO	4
6.1	SUBSISTEMAS DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	4
6.1.1.	GENERALIDADES	4
6.1.2.	SOCIALIZACIÓN EMPRESARIAL	5
6.2.	LA EMPRESA COMO SISTEMA DE FUNCIONES	5
6.2.1.	DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN	6
6.3.	DISEÑO DE CARGOS	6
6.3.1.	MODELOS DE DISEÑOS DE CARGOS	7
6.3.1.1.	MODELO CLÁSICO	7
6.3.1.2.	MODELO DE RELACIONES HUMANAS	8
6.3.1.3.	MODELO DE RECURSOS HUMANOS	8
6.4.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	9
6.4.1.	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	9
6.4.2.	ANÁLISIS DE CARGOS	9
6.4.3.	ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL CARGO	11
6.4.3.1.	REQUISITOS INTELECTUALES	11
6.4.3.2.	REQUISITOS FÍSICOS	12
6.4.3.3.	RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	12
6.4.3.4.	CONDICIONES DE TRABAJO	12
6.4.4.	MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	12
6.4.4.1.	MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA	13
6.4.4.2.	MÉTODO DEL CUESTIONARIO	14
6.4.4.3.	MÉTODO DE LA ENTREVISTA	14

6.4.5.	TIPO DE PARTICIPACIÓN EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO	15
6.4.5.1.	MÉTODOS MIXTOS	15
6.4.6.	ETAPAS DEL ANÁLISIS DE CARGOS	15
6.4.6.1.	ETAPA DE PLANEACIÓN	16
6.4.6.2.	ETAPA DE PREPARACIÓN	16
6.4.6.3.	ETAPA DE EJECUCIÓN	17
6.4.7.	OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE CARGOS	17
6.5.	ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	17
6.5.1.	GENERALIDADES	17
6.5.2.	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DEL PERSONAL	18
6.5.3.	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	19
6.5.4	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS O PERFILES	19
6.5.4.1	GENERALIDADES	19
6.5.4.2.	RESPONSABILIDAD	19
6.5.4.3.	CONDICIONES FÍSICAS	19
6.5.4.4.	CALIFICACIONES	20
6.6	PERFILES DE CARGOS	20
7.	ASPECTOS INSTITUCIONALES	20
8.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
8.1.	TIPO DE ESTUDIO	22
8.2.	UNIVERSO	22
8.3.	SELECCIÓN DE LA MUESTRA	22
8.4.	DISEÑO DEL INSTRUMENTO A SELECCIONAR	22
8.5	VARIABLES DE ESTUDIO	22
8.6	CRUCE DE VARIABLES	22
9.	RESULTADOS	23
10.	CONCLUSIONES	31
11.	RECOMENDACIONES	33
12.	BIBLIOGRAFÍA	33
13.	ANEXOS	34
13.1	ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL LEON BECERRA	36

13.5	DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS	42
13.6	DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE LA TRABAJADORA SOCIAL	44
13.7	DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE LA ASISTENTE DE SELECCIÓN	
13.8	DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE ADMINISTRADOR HOSPITALARIO	48
13.9	DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TESORERO	50
13.10	DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE CONTADOR	51

DEDICATORIA

A mis padres por su
inagotable dedicación, a mí
esposo y a mis hijas Romina y
Cindy por su comprensión y
apoyo

Maritza

A Dios, a mi familia y amigos
que me ayudaron en todo
instante

Bolívar

A Dios por iluminarme y a mi
familia por ayudar a realizar
este trabajo

Hugo

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como premisa fundamental el análisis de las actividades realizadas para culminar con el desarrollo del contenido plasmado en estas páginas.

Al describir el contenido sobre la Descripción y Análisis de los Cargos se detallan los métodos, modelos y las relaciones de cargos, en el sentido que se cumpla con los requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante al cargo. Se determina como se debería desempeñar el conjunto de tareas involucrados en los métodos y procesos de trabajo.

En el documento se realiza una revisión de los conceptos principales que tiene relación con este tema, tales como los modelos y los diseños de cargos, descripción y análisis, los métodos de descripción y análisis de los cargos y perfiles de cargos, etc.

La metodología utilizada consistió en la aplicación de entrevista a los Jefes departamentales, observación directa en las áreas seleccionadas para este estudio, además de obtener información de fuentes secundarias como la base de datos del departamento de Recursos Humanos del Hospital León Becerra.

El instrumento de trabajo utilizado fueron los formularios de encuestas, y para la aplicación de estos se siguió el proceso de la investigación como la tabulación, análisis e interpretación.

Uno de los principales resultados obtenidos fue la determinación de las falencias en la selección del personal y el otorgamiento de cargos aplicando conocimientos empíricos y un gran desconocimiento sobre los modelos de las principales escuelas administrativas. No existe planificación sobre la formación, ni políticas de desarrollo del recurso humano, falta de capacitación oportuna, ya que los jefes departamentales ocupan estos cargos sin la debida formación especializada.

Además se encontró un desconocimiento de los procesos técnico-administrativos de la institución por falta de un organigrama, lo cual conlleva a la necesaria implementación de estrategias tales como elaboración de los perfiles de cargo para el ocupante y de esta manera a la elaboración del organigrama estructural y funcional del Hospital León Becerra de Guayaquil y de esta manera crear un sistema de comunicación multidireccional.

Difundir la planificación estratégica, implantar la formación gerencial a los jefes departamentales, fomentar la cultura del trabajo en equipo y sugerir que dentro del perfil de los jefes departamentales se considere a profesionales con especialidad en Gerencia de Salud y Administración.

1. INTRODUCCIÓN

La escuela de Post Grado de Administración de Empresas de la ESPOL, previo a la obtención del Título de Especialista en Gerencia en Servicios de Salud, requiere la elaboración de una Trabajo de Grado. En nuestro caso optamos por un tema relacionado con Recursos Humanos.

Al laborar en el Hospital de niños León Becerra, con tanta trayectoria en la ciudad de Guayaquil, hemos detectado que no existe un departamento de Recursos Humanos a pesar de estar próximo a cumplir 100 años de vida institucional; y es allí donde se necesita nuestra participación.

Proponemos contribuir con los conocimientos adquiridos al mejoramiento de la gestión de los recursos humanos en lo que se refiere al diseño, la descripción y el análisis de cada uno de los puestos de trabajo de acuerdo al organigrama de la institución.

Hasta ahora la gestión de recursos humanos en servicios de salud no ha sido tomada en cuenta como una función importante, salvo cuando algún conflicto o deficiencia altera el orden laboral. Actualmente es necesario romper los esquemas tradicionales, el mundo está en constante cambio. Los mayores progresos que se han observado es la disponibilidad adecuada de los recursos en la asignación correcta en los diferentes puestos de trabajo.

El análisis de puesto es la función más importante de la administración de los recursos humanos, por este motivo empezamos nuestro trabajo con un Diseño de Cargos, a continuación la información necesaria para la descripción de los cargos y por último, los métodos para realizar el análisis de cargos.

Un cargo consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. En cambio la descripción del cargo es un documento que proporciona la información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del cargo. El análisis de cargos proporciona un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros cargos, las condiciones y habilidades necesarias, y las condiciones de trabajo en que se realiza.

Por otra parte es necesario proponer un estilo participativo abierto, dinámico democrático basado en valores humanos y sociales, a través del cual la institución u organización se transforma en un proceso de crear oportunidades, laborar potencial, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos de la empresa-hospital. Frente a estos acontecimientos, es nuestro principal interés que este trabajo de investigación sea la propuesta de creación de cargos y perfiles del recurso humano, que no están adecuadamente diseñados y organizados, por no existir un organigrama funcional y estructural. La falta de conocimientos y preparación académica de quienes han dirigido por muchos años la institución, que los principios administrativos no son los ideales, en esta parte se ha venido manejando sin conocimiento de gerencial. Ya en pleno siglo veinte, y al estar próximos a celebrar cien años de vida hospitalaria, nos ha motivado como estudiantes en Gerencia hospitalaria contribuir con nuestros conocimientos, con la propuesta para la aplicación de diseño, descripción y análisis de cargos del recurso humano del Hospital León Becerra.

Este proyecto servirá de aporte a la institución, como base para el futuro evitando así duplicidad de funciones y arrogancia en los cargos, de la misma manera podrá ser aplicado en otras instituciones de salud.

2. ANTECEDENTES

El Hospital de niños León Becerra, perteneciente a la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia, organización privada sin fines de lucro, con objetivos sociales, y fundada en 1905, viene brindando sus servicios a la colectividad guayaquileña y a todo el país, de manera especial en la recuperación de la salud de los menores de 14 años y de los sectores mas desprotegidos social y económicamente. Para poder cumplir con sus objetivos viene requiriendo del aporte gubernamental, y de sus ingresos propios por autogestión, con el funcionamiento de salas de hospitalización para pensionados, y de una central de cirugía con cinco quirófanos, donde los pacientes de toda edad permiten subsidiar en parte el costo de la atención de los pacientes de escasos recursos. Desde los inicios del hospital la parte administrativa ha sido manejada de manera empírica. El servicio de enfermería, dirigido por las Hermanas de la Caridad quienes trabajaron en el nosocomio hasta el año 1985, donde basado en errores fueron aprendiendo las ayudantes de enfermería, pues no se contaba con personal de enfermería profesional. Los cargos eran ocupados por recomendaciones o afinidad.

Debido a la inexistencia de un manual de funciones, ni de normas, ni reglamentos, todas las indicaciones han sido impartidas verbalmente, razón por la que se realizan multifunciones. No existe un organigrama estructural ni funcional, ya que la autoridad máxima es la Sociedad Protectora. En cuanto al personal de enfermería, hasta la actualidad existe una resistencia al cambio por parte del personal que es añoso, no aceptando la rotación del personal, ni el trabajo de la Enfermera Profesional, por cuanto se consideran autosuficientes.

También hubo un administrador que era un Coronel, tenía todos los títulos, pero ninguno de ellos en Salud. Existe un departamento de recursos Humanos, solo de nombre, porque en su estructuración no lo es, y debido a esto nunca se ha aplicado perfil profesional, y tampoco existen protocolos.

Por todo lo enunciado es necesario realizar el presente trabajo teniendo como finalidad la elaboración del Organigrama para la Institución, e implementar el Manual de Funciones y el Perfil Ocupacional para los Jefes de Departamentos.

3. JUSTIFICACIÓN

La vida laboral necesariamente nos ubica a participar y pertenecer a una organización o empresa pública, privada sin fines de lucro, como es el caso del Hospital León Becerra. Trabajar para las mencionadas organizaciones ya sea grande o pequeña, exige una preparación académica con un perfil profesional que esté de acorde con las necesidades de la institución ofertante. En este ámbito las necesidades de eficiencia y capacidad para la inserción, competitividad, conocimientos y creatividad son los requisitos primordiales que deben poseer toda persona, como un reto.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones en las cuales desempeñan determinados roles.

Los errores de aplicación incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del cargo que deben desempeñar, y la evaluación de desempeño del cargo.¹

En el gran campo de la administración de los recursos humanos se ha subdividido por subsistemas:

Subsistemas de provisión de personal, que se encarga de buscar en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas en la organización para que esta pueda mantener su continuidad.

Procesos de aplicación de recursos humanos.

Subsistemas de mantenimiento de recursos humanos.

Subsistemas de desarrollo de recursos humanos.

Subsistemas de desarrollo de recursos Humanos.

Subsistemas de control de recursos humanos.

Por otro lado, se incluye también el diseño de cargos, pues en una Organización el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para las personas el cargo es una de las mayores fuentes de expectativas y motivación en la organización.

Las personas siempre ocupan un cargo cuando ingresan a una organización.²

De los subsistemas descritos en la administración de los recursos humanos tenemos el subsistema de aplicación de recursos humanos, el mismo con su diseño de cargos, descripción y análisis de los cargos y la evaluación del desempeño humano, los cuales serán los tópicos fundamentales en la elaboración de este trabajo.

Para comprender el Proceso de Aplicación de Recursos Humanos debemos de tener muy claro el concepto de Cargo, y que este se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Un corte constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen en los demás cargos. El cargo es un conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas. El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del cargo.³

Con todo lo expuesto anteriormente y sabiendo que en la actualidad se observa una revolución completa en el concepto de cargo, debido a las exigencias del mundo moderno y globalización de la economía.

¹ CHIAVENATO Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1994, p. 220

² IBIDEM, p.221

³ CHIAVENATO Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1994, p. 260

Frente a tal situación y sabiendo que en el hospital que hemos elegido como el centro de nuestro trabajo no se aplica lo antes descrito, se realizará el presente trabajo, el mismo que contiene

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS DEL RECURSO HUMANO DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA – GUAYAQUIL.

De la aplicación de todos estos parámetros a todo el personal que labora y a los que estén por entrar a formar parte de este nosocomio, se obtendrá resultados fabulosos, ya que se tendrá una plantilla desde lo más alto, desde el que tiene mayor jerarquía hasta el último como es el caso del personal de servicios varios, personal de recursos humanos con un excelente perfil ocupacional, que da atención de calidad y calidez, personal no profesional que trabaja con eficiencia y eficacia, con una misma visión: brindar la mejor atención a todos los estratos de la sociedad que solicitan los servicios del Hospital León Becerra de Guayaquil.

5. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Crear la estructura orgánica y funcional mediante propuesta para la aplicación de diseño, descripción y análisis de cargos del recurso humano del Hospital León Becerra.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Estructurar el Departamento de Recursos Humanos, creando secciones para los controles, previo concurrente y posterior.

Aplicar el proceso administrativo para la optimización de los recursos humanos existentes.

Describir los puestos de trabajo, funciones de actividades en base del organigrama estructural y funcional propuesto.

Describir los líneas de mando y su aplicación estricto, previa información a los empleados generales y de servicios varios.

Describir el manual de funciones generales y específicas, para su aplicación y control estricto de su cumplimiento.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. SUBSISTEMAS DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6.1.1. GENERALIDADES

Una vez que se hayan obtenido los recursos humanos, el paso siguiente es emplearlos como fuerza de trabajo dentro de la empresa. Esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño.

En esta parte los subsistemas de aplicación de recursos humanos abarcan la descripción y análisis de cargos y la evaluación del desempeño humano.

Las organizaciones se crean para producir algo: servicios o productos; para ello utilizan energía humana y no humana en la transformación de las materias primas. Aunque son

dueños de cosas inanimadas como edificios, maquinas, equipos, mesas, archivos, etc., las empresas están constituidas por personas. Las empresas solo pueden funcionar cuando

las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para poder conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados.

Esta división de trabajo y la consiguiente especialización producen una gran diferenciación de funciones en la empresa, que busca entonces racionalizar la situación mediante el establecimiento de operaciones rutinarias que disminuyan la inseguridad en el trabajo, aumenten las posibilidades de prevención y centralicen las funciones y los controles.⁴

Así surge la administración que es de gran utilidad puesto que con ella se logra la eficiencia en la organización. Así mismo, la empresa no constituye toda la vida de las personas, ya que solo es una parte de la sociedad. Los individuos participan en otras organizaciones, en las cuales desempeñan otras funciones sociales, viven en otros ambientes y son moldeados por ellos. Los individuos solo están incluidos de modo parcial en la empresa, esto se denomina inclusión parcial. En otros términos, la empresa no utiliza integralmente al individuo, sino algunos de sus comportamientos más necesarios para el desempeño de su función. Para el funcionamiento de la empresa solo se requieren ciertos comportamientos del individuo.⁵

Tales comportamientos están ligados con los de otros empleados, y es necesario que se transmitan con claridad a todos los trabajadores.

6.1.2. SOCIALIZACIÓN EMPRESARIAL

Concepto.- Integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él. Y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan.

Este aprendizaje específico es el precio que deben pagar para ser miembros de la empresa.

Los valores, las normas y los patrones de comportamiento que requieren aprenderse mediante la socialización empresarial son:⁶

Los objetivos básicos de la organización

Los medios elegidos para lograr los objetivos

Las responsabilidades inherentes al cargo que se desempeña en la empresa

Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función

El conjunto de reglas o principios que mantienen la integridad e identidad de la empresa.

El grado en que el nuevo empleado debe aprender estos valores, normas y patrones de comportamiento depende del grado de socialización exigido por la empresa.

6.2. LA EMPRESA COMO SISTEMA DE FUNCIONES

Es el conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinada posición en una organización. Las funciones pueden ser conocidas por el individuo debido a la información que él tiene del proceso técnico y de la tarea de

⁴ PERROW Charles. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL, 1972, p.92

⁵ ALPORTT. F. H. PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES, 1970, p.125

⁶ SCHEIN Edgar. ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND THE PROFESIÓN OF MANAGEMENT, 1977, p.125

la empresa, o se le comunica mediante otros empleados que dependen de su comportamiento de función para que pueda cumplir con las expectativas de sus propios cargos. La empresa es una estructura de funciones, aún más, un sistema de funciones.

6.2.1. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN

El desempeño de la función recibe muchas influencias. Por ejemplo, considérese una relación entre jefe y subordinado en que el primero pretende asegurar una función al segundo. El proceso comienza cuando el jefe explica al subordinado lo que debe hacer (expectativa de la función); el empleado recibe las explicaciones e interpreta la expectativa que se le comunica, con alguna distorsión proveniente del proceso de comunicación (función percibida), y realiza lo que se le pidió, según su interpretación personal (comportamiento de función). Después de esto, el jefe evalúa el desempeño del subordinado (comportamiento controlado), y compara este desempeño con la expectativa de la función.

De este modo, el desempeño de la función no siempre se desarrolla de acuerdo con las expectativas, pues en este proceso pueden ocurrir cuatro discrepancias o disonancia:

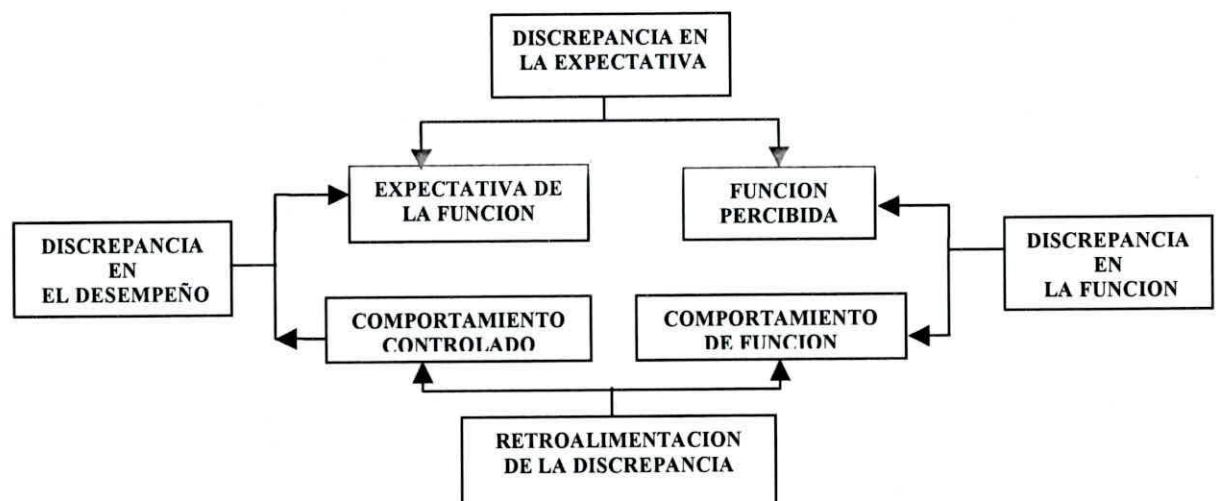
Discrepancia en la expectativa: diferencia existente entre la expectativa de la función transmitida por el jefe y la función percibida por el subordinado, de acuerdo con su interpretación. No siempre aquello que explica el jefe lo entiende perfectamente el subordinado.

Discrepancia en la función: diferencia entre la función percibida por el subordinado y el comportamiento de función que consigue desempeñar. El subordinado no siempre consigue ejecutar lo que entiende o no es capaz de realizarlo de manera efectiva.

Retroalimentación de la discrepancia: es la divergencia entre la manera como el subordinado desempeña el comportamiento de función y el comportamiento controlado por el jefe. El jefe no siempre evalúa adecuadamente todo lo que el subordinado realiza.

Discrepancia en el desempeño: diferencia entre el comportamiento controlado por el jefe y la expectativa de función que él transmitió al subordinado. El subordinado no siempre realiza lo que el jefe le solicita en realidad.

DESEMPEÑO DE FUNCIÓN



6.3. DISEÑO DE CARGOS

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir.

Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo)

A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad)

A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad), es decir, la relación con los subordinados.

Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativas y motivación en la organización. Las personas siempre ocupan un cargo cuando ingresan en una organización. El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

Tarea: Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros)

Atribución: Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por empleados de oficina), como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, etc. La atribución es una tarea más sofisticada, más intelectual y menos material.

Función: Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada.

6.3.1. MODELOS DE DISEÑOS DE CARGOS

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

Dos escuelas administrativas contribuyen grandemente para la proyección y diseño del cargo: La Administración Científica, con la Teoría Clásica; y el Humanismo Industrial, con las Relaciones Humanas. Se distinguen tres modelos básicos de diseño de cargos: el modelo clásico, el de relaciones humanas y el de recursos humanos.

6.3.1.1. MODELO CLÁSICO

Utilizados por los pioneros de la teoría administrativa: Taylor, Gant, Gilberth. Su enfoque de la administración científica destaca que, mediante métodos científicos pueden proyectarse cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia.

Mientras Taylor buscaba la cooperación entre los administradores y los obreros, sus seguidores fueron más restrictivos y se concentraron en dos aspectos principales: Determinación de la mejor manera de desempeñar las tareas de un cargo y utilización de incentivos salariales para preservar la adhesión del empleado a los métodos de trabajo establecidos, mediante estudios de tiempos y movimientos y del método de trabajo. Se establecía una separación entre el pensamiento (gerencia) y la actividad (obrería); los cargos se proyectaban según el modelo de hacer y no de pensar; y el entrenamiento en el cargo, según el modelo clásico, estaba restringido a las habilidades específicas necesarias para la ejecución de las tareas.

El punto de vista dominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las labores, mayor sería la eficiencia del trabajador.⁷

⁷ TAYLOR Frederick. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, Sao Paulo, Atlas, 1975

6.3.1.2. MODELO DE RELACIONES HUMANAS

Este modelo no difiere mucho del Modelo Clásico. La diferencia está en las implicaciones humanas: el modelo humanista tiende a centrarse más en el contexto del cargo y en las condiciones en que se desempeña, que en el contenido del cargo o en su ejecución.

La persona que ocupa el cargo recibe atención y consideración en lo que se refiere a sus necesidades, y no es tratado como máquina. Este modelo permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores, y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad, como medio de satisfacer las necesidades individuales y de aumentar la moral del personal. Sin embargo, la consulta y la participación no deben interferir el flujo y la secuencia del trabajo.

El modelo humanista permite el desarrollo de relaciones entre colegas y deja margen para alguna oportunidad de desarrollo individual. El supervisor debe organizar un grupo de trabajo cohesionado y de apoyo, promover una atmósfera amigable y cooperativa, coordinar el trabajo y minimizar las fricciones entre los empleados, las cuales podrían perjudicar el funcionamiento del departamento. El supervisor está obligado a incrementar las actividades en el cargo, como rotar a las personas que ocupan cargos similares y dar oportunidad de interactuar con otros individuos o departamentos. El tiempo libre, las condiciones físicas del trabajo y de comodidad son medios que se consideran para reducir la abulia y desarrollar sentimientos de valoración hacia el ocio recreativo y las condiciones físicas del trabajo y de comodidad.

6.3.1.3. MODELO DE RECURSOS HUMANOS

El tratamiento es más complejo, puesto que el administrador debe alcanzar altos niveles de desempeño mediante la aplicación de la capacidad creativa y de auto dirección y autocontrol de los empleados de su departamento, a la vez que les proporciona oportunidades para satisfacer sus necesidades individuales.

Este modelo presupone que los empleados logran su satisfacción al ejercer la capacidad de auto dirección y de autocontrol, en cuanto a los objetivos planeados conjuntamente entre el supervisor y el trabajador. El administrador no solo debe consultar a sus subordinados para tratar de satisfacer las necesidades de participación, de consideración y de importancia, sino que también debe crear mecanismos mediante los cuales la contribución de los individuos pueda mejorar el funcionamiento del departamento.

Con el modelo de recursos humanos el cargo debe diseñar cuatro dimensiones profundas, a saber:

Variedad: Conjunto de operaciones del trabajo, uso de equipos y procedimientos que el cargo exige al ocupante. Los cargos que tienen una gran variedad exigen un mayor desafío, porque los empleados deben utilizar todas sus habilidades y capacidades para realizar con éxito el trabajo.

Autonomía: Se refiere a la mayor libertad que el ocupante tiene para programar su trabajo, seleccionar el equipo que va a utilizar y decidir que procedimientos va a seguir.

Identificación de la Tarea: Se refiere a la posibilidad de que el empleado efectúe un trabajo integral o global para poder identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos.

Retroalimentación: Se refiere a la información que recibe el empleado cuando está trabajando, la cual le indica como está desempeñando su tarea.⁸

Las cuatro dimensiones profundas se refieren exclusivamente a la realización de la tarea y al desempeño del empleado en el trabajo. Cuanto más presentes estén estas cuatro dimensiones profundas en el diseño de un cargo, tanto mayor será la satisfacción del ocupante en relación con el contenido de su tarea y, en consecuencia, mayor será su productividad.

Los tres modelos de Diseños de Cargos: Clásico, Humanista y de Recursos Humanos, prescriben el diseño de cargos no solo de acuerdo con las presuposiciones acerca de las actividades y capacidades de las personas, sino también sobre un conjunto de presuposiciones implícitas en el ambiente en que los cargos existen.

6.4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sean en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificaciones del cargo. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.⁹

6.4.1. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Concepto.- Proceso que consiste en numerarias tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos en 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 (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace).

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos.

6.4.2. ANÁLISIS DE CARGOS

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

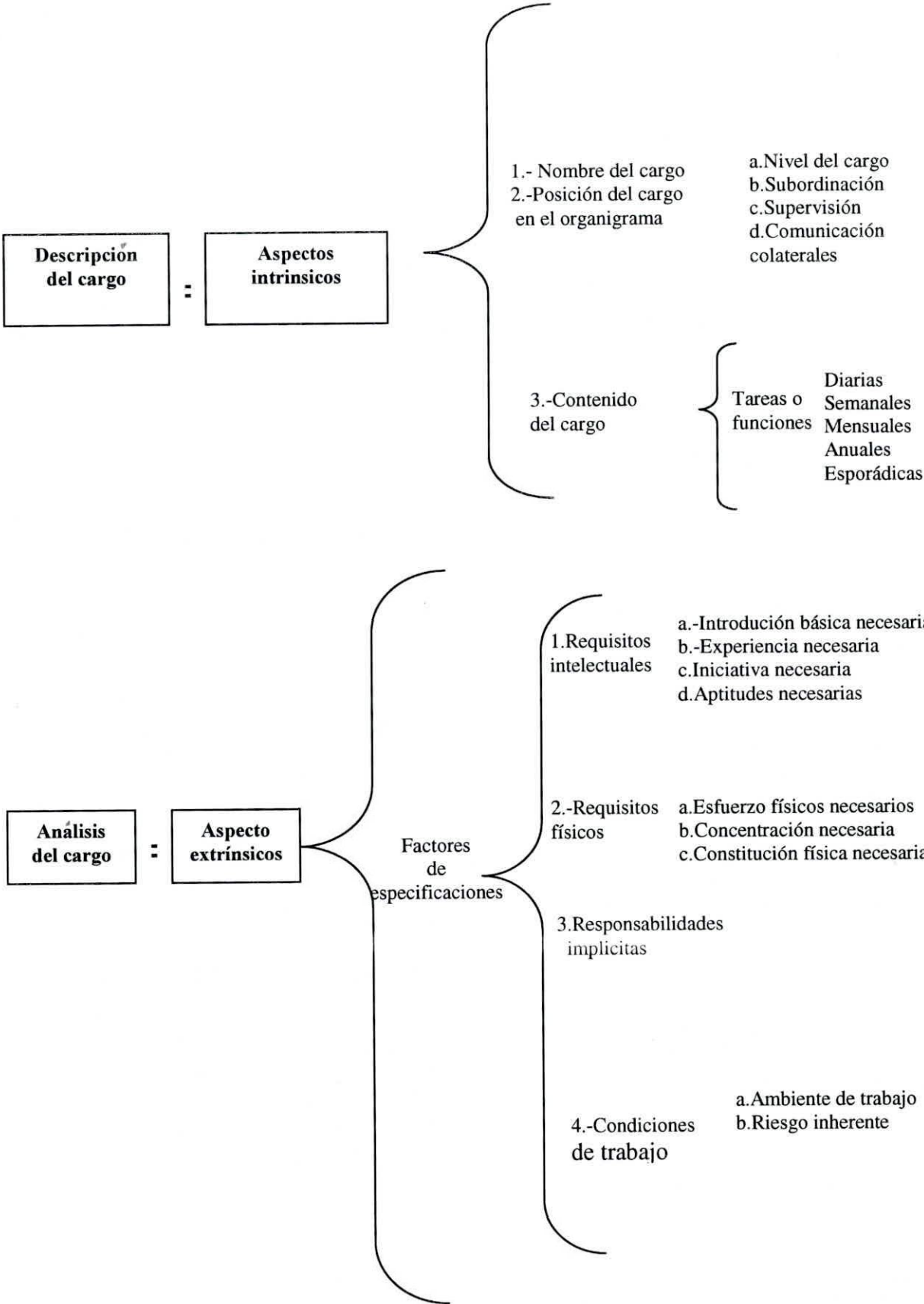
Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrictamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de, manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

⁸ TUMES A.N.. INDUSTRIAL JOBS AND THE WORKER, AN INVESTIGATION OF RESPONSABLE TO TASK ATTRIBUTES, Boston, Harvart University, Graduate School of Bussiens Administration, 1965

⁹ CHIAVENATO Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, p.268

CONTENIDO DE LA DESCRIPCIÓN Y DEL ANÁLISIS DEL CARGO

La figura muestra el desdoblamiento de la descripción y del análisis del cargo.



6.4.3 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL CARGOS

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas y funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante.

En otras palabras son los requisitos físicos e intelectuales que deben tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en que condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel del cargo:

Requisitos Intelectuales

Requisitos físicos

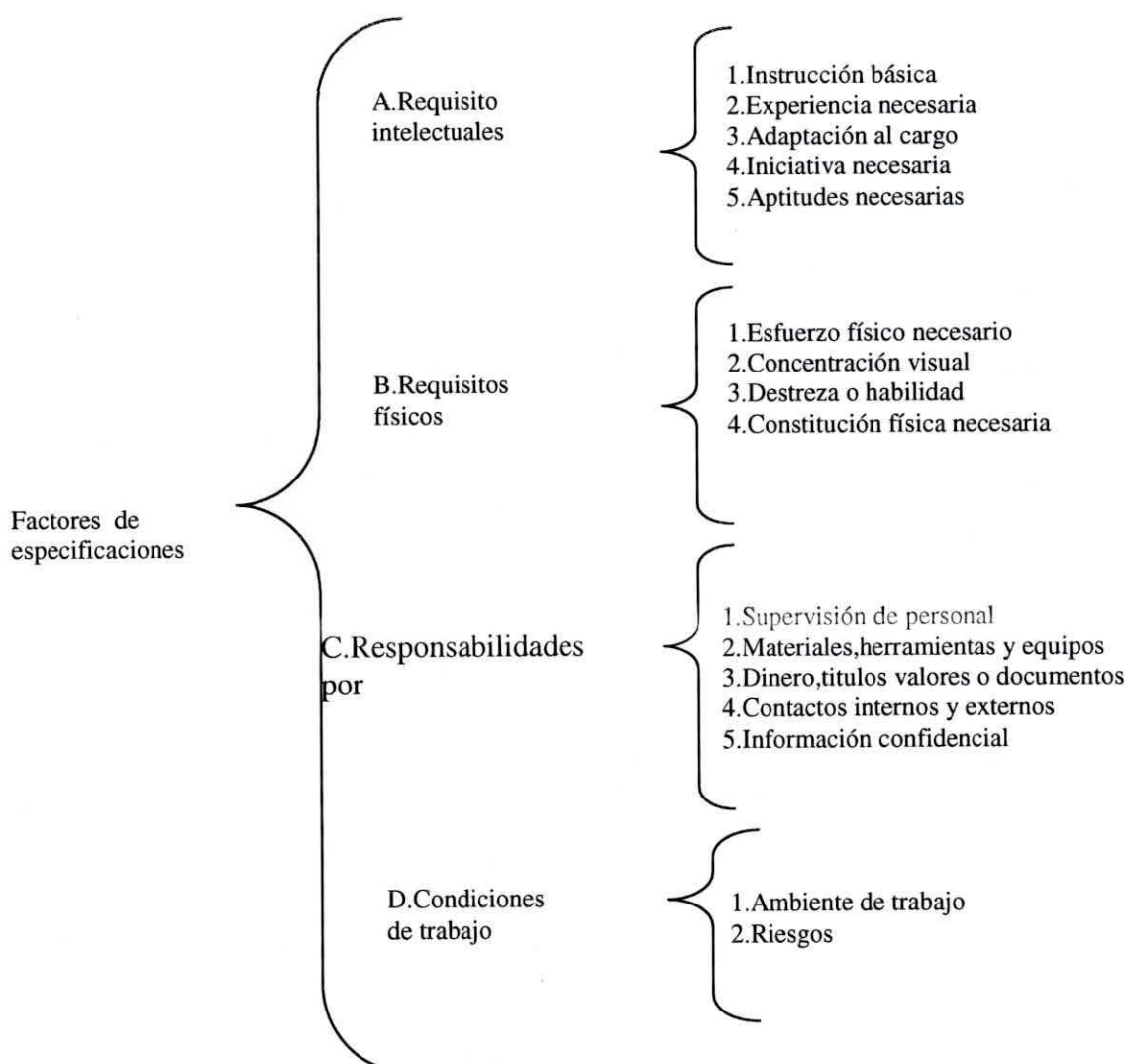
Responsabilidades Implícitas

Condiciones de trabajo

Cada una de estas áreas está dividida en varios factores de especificacione

Contenido 3

Factores de especificaciones: esquema simplificado



6.4.3.1. REQUISITOS INTELECTUALES

Tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hacer referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica
- Instrucción básica anterior
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

6.4.3.2. REQUISITOS FÍSICOS

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleador para desempeñar el cargo adecuado. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

6.4.3.3. RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En consecuencia, debe responsabilizarse:

- Supervisión de personal
- Materiales, herramientas o equipos
- Dinero, títulos, valores o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

6.4.3.4. CONDICIONES DE TRABAJO

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprende los siguientes factores de especificaciones:

- Ambiente de trabajo
- Riesgo

Desde el punto de vista de los factores especificaciones, el análisis de cargo puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparaciones de los cargos.

6.4.4. MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff, es decir, las responsabilidades por las informaciones que se dan es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff, representado en primera instancia por el análisis de cargos.¹⁰

El analista de cargo puede ser un funcionario especializado del staff, como el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

El análisis de cargo deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados e las diferentes organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales, desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que deseen cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores, utiliza datos para desarrollar sistemas de evolución de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores, y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

1. Observación directa
2. Cuestionario
3. Entrevista directa
4. Métodos mixtos

6.4.4.1. MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y de métodos. El análisis de cargos se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica en pleno ejercicio de sus funciones.

Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprende operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Características:

El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.

La participación del analista del cargo en la recolección de la información es activa: la del ocupante es pasiva.

Ventajas:

- a. Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista del cargo) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b. No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- c. Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.

¹⁰ CHIAVENATO Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 1994, p.245

d. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas:

- a. Costo elevado porque el analista de cargo requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- b. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c. No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos

Se aconseja que este método sea aplicado en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

6.4.4.2. MÉTODO DEL CUESTIONARIO

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencien un cuestionario de análisis de cargo y registren todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos.

El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuesta correcta e información útil. Antes de aplicarlo deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios.

Característica:

La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis de cargo, que llena el ocupante o su superior.

La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Ventajas

- a. Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente.
- b. Este método es el más económico para el análisis de cargos.

También el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes del cargo y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido.

Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas

No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

Exige que se planee y se elabore con cuidado.

Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

6.4.4.3. MÉTODO DE LA ENTREVISTA

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas frente a empleados obstruccionistas y obstinados.

Este método consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante con su jefe directo.

Característica:

La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hace preguntas y se dan respuestas verbales. La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

Ventajas:

- a. Los datos relativos de un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
 - b. Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos
No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel del cargo.

Desventajas:

Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
Costo operativo elevado: exige analista expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

6.4.5. TIPO DE PARTICIPACIÓN EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO

MÉTODOS	PARTICIPACIÓN	
	DEL ANALISTA	DEL OCUPANTE
Observación	Activa	Pasiva
Cuestionario	Pasiva	Activa
Entrevista	Activa	Activa

6.4.5.1. MÉTODOS MIXTOS

Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las ventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:
Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor .
Observación directa, con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
Cuestionario y observación directa con el ocupante del cargo.
Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo, etc.
La elección de estas combinaciones dependerá de los objetivos del análisis y descripción del cargo, personal disponible para cada tarea.

6.4.6. ETAPAS DEL ANÁLISIS DE CARGOS

En síntesis, un programa de análisis de cargos comprende tres etapas:

6.4.6.1.ETAPA DE PLANEACIÓN

Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es una fase de oficina y laboratorio. La planeación requiere los siguientes pasos:

1. Determinación de los cargos que deben describirse,, analizarse e incluirse en el programa. Así como de sus características, naturaleza, tipología.
2. Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos, logrando definir lo siguiente: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad, y área de actuación.
3. Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique por donde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente a las inferiores, o viceversa.

4. Elección del (de los) método(s) de análisis que va(a) a aplicarse. Los métodos adecuados se escogen se escogen según la naturaleza y la característica de los cargos que han de analizarse.

5. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán, basada en dos criterios:
a.-Criterio de Generalidad. Los factores de especificaciones deben estar presente en la totalidad de los cargos que se analizarán o, por lo menos en el 75% de estos para comparar las características ideales de los ocupantes; por debajo de este porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación

b.-Criterio de Variedad o Diversidad Los factores deben variar según el cargo. En otros términos no pueden ser constante o uniformes. Por ejemplo, el factor de educación básica necesaria responde al criterio de universalidad, porque todos los cargos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad, pero también responde al criterio de discriminación, ya que todos los cargos requieren grados diferentes de escolaridad, desde la primaria incompleta, completa hasta la superior.

c.-Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determina el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el limite inferior y el limite superior que un factor presenta en un conjunto de cargos. Por ejemplo, el factor de especificaciones educación básica necesaria, cuando se aplica a cargos por horas no calificados, podrá tener un limite inferior (alfabetización) y uno superior (educación primaria completa) deferentes de acuerdo se aplica a cargos de supervisión.

Gradación de los factores de especificaciones. Consiste en transformarlos de variable continua (a la que puede asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación). En general, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4,5 o 6 grados.

6.4.6.2.ETAPA DE PREPARACIÓN

En esta etapa se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

Reclutamiento, selección y entrenamiento de los análisis de cargos que conformarán el equipo de trabajo

Preparación del material de trabajo

Disposición del ambiente (nombres de los ocupantes de los cargos, elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc, utilizados por los ocupantes de los cargos).

La etapa de preparación puede ser simultánea a la etapa de planeación.

ETAPA DE EJECUCIÓN

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

1. Recolección de datos sobre los cargos el (los) métodos(s) de análisis elegidos(s) (con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
4. Presentación de la redacción provisional de análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del cargo.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación (al comité de cargos y salarios, al ejecutivo o al organismo responsable de oficializarlo en la organización)

6.4.7. OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE CARGOS

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia: reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el análisis de cargos. Los objetivos del análisis y la descripción de cargos son muchos pues éstos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los principales objetivos son:

Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc, como base para el reclutamiento de personal.

Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.

Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación del personal.

Determinar las escalas salariales (mediante la evaluación y clasificación de cargos) según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.

Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.

Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

6.5. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

6.5.1. GENERALIDADES

La administración de personal es una actividad del campo de la administración en la que están comprendidas: la actividad humana, la disciplina científica y una técnica o conjunto de técnicas. Desde el punto de vista de la actividad humana. La administración de personal tiende a que el hombre realice conscientemente un trabajo dentro de un grupo con el fin de lograr un objetivo común con la mayor eficiencia, puesto que individualmente no se podría lograr.

Los grupos humanos que son materia de administración son aquellos que están estructurados formalmente para alcanzar un objetivo común, por tanto, no se podrán administrar hordas, público o individuos que no tengan exactamente un régimen de gobierno.

La administración, como se sabe, es una tecnología en la que es fundamental la cooperación, o sea, un sistema racional de esfuerzo cooperativo; así pues, los grupos humanos en un sistema de atención médica necesitan estar dirigidos de acuerdo con los fines que están persiguiendo o con las funciones que realiza, pero participan también en lo que se refiere a lograr con el mínimo esfuerzo la máxima eficiencia, es decir, el óptimo resultado con mínimo de energía, de tiempo y de costo.

6.5.2. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DEL PERSONAL

La forma de organizar al personal se ha hecho desde tiempo inmemorial de manera empírica, es decir, a base de probar, de hallar el error, rectificar y de probar otra vez, pero hay actualmente una forma científica, que parte de ciertos principios y aplica reglas de técnicas administrativas.

Todos los diversos aspectos de la actividad administrativa entran como componentes en la administración del personal en las organizaciones médicas, es decir, es necesario planificar, organizar, integrar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar.

Es importante conseguir también la integración, pues es natural que en las diversas unidades médicas intervenga personal de diferentes características y se empleará con diferentes propósitos, conservando el nombre que lo identifica, conjunto de individuos, de materiales, utensilios y de instalaciones físicas necesarias para ejecutar un programa, también es necesario conseguir la integración de diversos tipos de personal.

Otra tarea importante consiste en concebir la forma en que deben llevarse a cabo las decisiones y qué decisiones deben tomarse en forma central y cuales en forma descentralizada. Vigilar muy de cerca el resultado de las operaciones, a fin de que el personal las realice de acuerdo con los planes de sus actividades y se apeguen en la forma más exacta que sea posible a lo planificado, empleando una acción correctiva cuando se observan desviaciones importantes.

Es necesario atender que el aspecto de control está íntimamente ligado al de supervisión, que además debe tener la función de enseñar, es decir, cada individuo que supervisa a otro grupo de personal de menor categoría debe tener las facilidades y la preparación suficientes no solo para conocer si se está llevando a cabo el proceso en la forma planeada, sino para enseñar, para adiestrar en servicio al personal que no conoce correctamente sus labores.

Es necesario conocer la coordinación, o sea el enlace horizontal, independientemente del enlace vertical o jerárquico. Este proceso de coordinación o enlace horizontal viene a cooperar con la integración de todos los elementos de una unidad para realizar efectivamente un trabajo productivo.

Las funciones del jefe de servicio de personal en una institución están ligados íntimamente a la magnitud de esta, a las funciones y al criterio de descentralización que opera sin embargo, es conveniente concebir la superficie de descentralización de las funciones, de tal manera que los ejecutivos de las unidades médicas tengan la posibilidad de proponer o de reclutar, castigar, enjuiciar y despedir (proponerlo) a los malos elementos, así como de estimular o premiar a los buenos trabajadores de la institución.

6.5.3. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

En cuanto a las funciones inespecíficas de las secciones de personal, se pueden describir varias:

La admisión de los Trabajadores

La admisión tiene por objeto recibir a todos los aspirantes a obtener empleo para cubrir las plazas vacantes, ya sea en forma definitiva o temporal, o las plazas de nueva creación. Es menester, por tanto, la recepción de tales solicitudes de empleo y con la documentación requerida, en la que se cumplen los requisitos para ser admitidos. Enseguida es necesario analizar las pruebas de aptitud que se apliquen a los solicitantes. Este análisis estará de acuerdo con las dependencias en donde deben llevarse a cabo los exámenes de aptitud específicos para calificar a un solicitante, integrar un archivo de expedientes, formados con la documentación anterior, las pruebas u demás documentos que se demanden a los solicitantes. Se procederá a calificar, atendiendo a la capacidad y antigüedad de las solicitudes, a los diversos candidatos que se presenten.

En los sistemas de unidades médicas, cuando las autoridades regionales quedan lejos del control del nivel nacional, es necesario delegar esta responsabilidad y adoptar una aptitud solo normativa, en relación con la aplicación de las diversas modalidades de contratación, pero vigilando siempre que se sigan estrictamente los procesos de selección de personal, así como que no se violen las normas que se dicten al respecto. Estas normas se establecen a través de reglamentos, de manuales y de instructivos o tabuladores que son las descripciones de los diversos puestos. Fundamentalmente consiste en sumarios en los cuales se describen en forma específica los elementos que caracterizan un empleo y se presenta una breve descripción del trabajo que se debe realizar.

6.5.4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS O PERFILES

6.5.4.1. GENERALIDADES

Otro de los aspectos importantes es el que se refiere a requisitos para la realización del trabajo, y en ellos hay que considerar varias categorías: la responsabilidad, la condición física y los requisitos especiales.

6.5.4.2. RESPONSABILIDAD

En lo que se refiere a responsabilidad, es necesario establecer en forma clara que existe una responsabilidad por personas, por materiales, por equipo o por la realización de determinados procesos, así pues, la responsabilidad es un factor que en parte debe considerarse delegación de una función, pero con la supervisión sistemática del jefe jerárquico superior.¹¹

6.5.4.3. CONDICIONES FÍSICAS

En lo referente a las condiciones físicas que se exigen en algunos sistemas de atención médica, no solamente se trata de la edad y de la condición física en sí, sino aun del sexo o de las condiciones óptimas de trabajos pesados o peligrosos, que requieren de una salud óptima para realizarlos.

¹¹ BARQUIN C.M. DIRECCIÓN DE HOSPITALES, SISTEMA DE ATENCIÓN MÉDICA, pg.151

6.5.4.4. CALIFICACIONES

Las calificaciones que debe tener un trabajador se refiere fundamentalmente a educación, adiestramiento y experiencia, y al conocimiento del trabajo en particular. Las calificaciones mayores o niveles subprofesionales de aquellos que requieren título registrado o reconocido, o su equivalente. Otra categoría para trabajadores manuales que debe ser enseñanza primaria o secundaria, muchas veces es frecuente exigir un mínimo de meses o años de experiencia en tal o cual empleo antes de considerarlo candidato.¹²

6.6. PERFILES DE CARGOS

Los perfiles deben ser requisitos para ocupar el cargo tanto al personal de la subdirección médica como al de la subdirección administrativa, siguiendo el organigrama de la institución.

En la Subdirección Médica, al departamento de Servicios Médicos, departamento de Diagnóstico y Tratamiento, como al departamento de Colaboración Médica.

En la Subdirección Administrativa, al departamento de Recursos Humanos, Proveeduría, Bodega, Contabilidad y Servicios Generales. Para esto se ha diseñado el Organigrama respectivo, el mismo que es orgánico y estructural que servirá como guía para la institución.

A continuación se exponen los perfiles descritos.

Ver en anexos

7. ASPECTOS INSTITUCIONALES

Se sabe que el primer Hospital de la Sociedad Protectora de la Infancia fue estrictamente sobre una estructura de madera, el mismo que comenzó por un pabellón donado en su integridad por el Sr. Enrique Gallardo, pero lamentablemente, con el devenir del tiempo, estas estructuras tuvieron una efímera duración y no funcionaba como Hospital sino como Dispensario Médico.

Su concepción de transformación en Hospital fue idea, deseo y más tarde impulsor del mismo, por parte del Dr. León Becerra Camacho, durante su Presidencia Institucional, quien lamentablemente no alcanzó a ver culminada su obra, pues falleció el 3 de marzo de 1921. En su memoria y homenaje, como justo reconocimiento, la Sociedad Protectora de la Infancia nombró al edificio hospitalario que inauguraba dicho 10 de Octubre de 1928, con el nombre de su Socio Fundador e ilustre galeno, Dr. León Becerra Camacho.

El busto del Dr. Becerra benefactor de la niñez guayaquileña fue inaugurado solemnemente el 10 de octubre de 1929 y es obra del reputado artista italiano Profesor Arquitecto don Enrico Pacciani.

Fue en la administración del Sr. Emilio Estrada Ycaza quien en su calidad de Presidente inició el primer bloque, cuya estructura fue de cemento armado; a esto se agregó la donación espontánea del Consulado de los Estados Unidos de América de ese entonces del dinero suficiente para crear un pequeño pabellón hospitalario. El Hospital se levanta en la manzana comprendida entre las calles Bolivia, Fray Enrique Vacas Galindo, Eloy Alfaro y Chile; ocupa un área de 3.649 metros cuadrados. El terreno, en parte, fue adquirido por compra y en su mayor extensión, fue donado por la respetable matrona

¹² BARQUIN C.M. DIRECCIÓN DE HOSPITALES, SISTEMA DE ATENCIÓN MÉDICA, pg. 154

señora doña Victoria Concha de Valdéz, una de las benefactores de la Sociedad Protectora de la Infancia. En este edificio continuó funcionando el Dispensario Médico "Darío Morla" y el Hospital que lleva el nombre de uno de los que mas contribuyeron para su fundación: Dr. León Becerra.

Entre tanto, la filantrópica Srta. Inés Chambers Vivero al morir donó a favor de la Institución una parte de la Hacienda La Chala que en su extensión cubría buena parte de la ciudad, sector sur.

Pero fue la administración del banquero guayaquileño, señor José Ceballos Carrión, ex. Ministro del Estado, el mismo que inició la lucha para rescatar los terrenos que habían sido invadidos, tarea que si bien es cierto dio frutos recuperando parte de los terrenos, en ningún caso fue la proporción que se confiaba conseguir; pero en todo caso con lo conseguido, se obtuvo lo necesario para terminar el Hospital de Niños "León Becerra", construir el Hogar de Huérfanos "Inés Chambers Vivero" y un edificio para renta, situado en las calles 9 de Octubre y Francisco García Aviles.

El Hospital León Becerra tiene como plan estratégico la cobertura de salud a los niños de la zona marginal sur de Guayaquil, mejorar los indicadores de prestación de salud en cuanto a la prevención, diagnostico, tratamiento a la niñez de esta zona y del país, con calidad técnica y científica especializada.

Actualmente su plan estratégico ha variado ya que, la cobertura de salud a aumentado abarcando a toda la familia desde la niñez hasta la vejez en las diferentes especialidades médicas.

Su ubicación es en Las calles Eloy Alfaro y Vaca Galindo, que corresponde a la zona sureste de la ciudad con una arrea geográfica de aproximadamente 10000 mt².

Su organización esta dada por un orden jerárquico vertical, y siendo de naturaleza mixta ONG y Estado. Por su cobertura es de ayuda a la prestación de salud del estado. Siendo así se establece la Sociedad Protectora de La Infancia que regenta al hospital de niños León Becerra, siendo su presidente el Director General del Hospital, teniendo como mandos verticales. La dirección Técnica y La Dirección Administrativa, a través de quienes se establece la misión, la visión, y objetivo estratégico.

La Visión es prestar atención de salud especializada de carácter científico e investigativo a la población de la ciudad de Guayaquil, la provincia y el país.

Su Misión contribuir con el país, y a nivel internacional en el desarrollo de la investigación científica, innovación metodología, tecnológica y normas que permitan una prestación de salud adecuada consecuente, humanística, económica para beneficio de nuestro pueblo, así como el establecimiento de conductas de interrelación científica a nivel Internacional.

Muchos directores técnicos han pasado por esta Institución, pero uno de los que más recuerda la historia, es la permanencia del distinguido Profesor Dr. Francisco Rizo Velasco, quien conjuntamente con los Directivos del Hospital de Niños "León Becerra", que estaba dirigido por el Sr. José Ceballos Carrión, permitieron con su deseo de servir y sus relaciones y conocimientos, que esta institución con sus diferentes Centros de Salud pueda hasta la actualidad mantenerse sirviendo a la comunidad guayaquileña.

8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. TIPO DE ESTUDIO

El siguiente trabajo se lo realiza en forma de estudio comparativo, prospectivo y transversal a partir de las variables cuantitativas y cualitativas que se utilizarán en el momento del estudio.

8.2. UNIVERSO

El universo de estudio para el presente trabajo está constituido por el personal que labora en el Hospital León Becerra en calidad de Jefes Departamentales en sus tres turnos respectivos.

8.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para el presente estudio se tomará en cuenta las áreas de Recursos Humanos y Subdirección Médica, tomando el 25% que representa 25 personas de todas las áreas en mención que se encuentran al momento de realizar las encuestas y que fueron seleccionadas al azar

8.4. DISEÑO DEL INSTRUMENTO A SELECCIONAR

La información que se va a recolectar es en forma directa, y para una mejor comunicación entre el investigador y el sujeto de estudio se utiliza la entrevista, que es dirigida a los jefes departamentales del Hospital León Becerra de Guayaquil.

Formularios e instrumentos para comprobar su validez y confiabilidad durante el tiempo necesario.

Encuestas que se aplicarán al personal que se encuentra en las áreas antes mencionadas.

Ejecución: El instrumento será aplicado en las áreas administrativas, ya que son el objeto de nuestro trabajo

Tabulación y Análisis: Los datos se procesarán siguiendo las técnicas estadísticas como son: Recolección, sistematización, y representación gráfica de tablas

8.5. VARIABLES DEL ESTUDIO

Para recopilar la información se tomarán en cuenta las siguientes variables:

Sexo

Edad

Instrucción

Años de Servicio

Cargas

Cursos

Relación de trabajo

8.6. CRUCE DE VARIABLES

Profesión / Cargo

Profesión / Curso

Profesión / Ocupación

Profesión / Institución – organización - curso

Profesión / Evento – Facilidad Institucional

Cargo / Relación de Trabajo

Cargo / Consideración – Área de trabajo

Institución / Sexo

Institución / Comunicación Personal

Institución / Planificación – Recursos humanos

9. RESULTADOS

Esta información corresponde a la entrevista que se aplicó a 25 personas que laboran en las áreas departamentales del Hospital León Becerra

TABLA # 1
EDAD DE LOS JEFES DEPARTAMENTALES DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL 2005

EDAD	# PERSONAS	%
18 – 20	0	0
20 – 24	1	4
25 – 29	0	0
30 o más	24	96
TOTAL	25	100

FUENTE: Encuestas aplicadas a los Jefes Departamentales
ELABORACIÓN: Autores
ANÁLISIS: Observamos que la edad comprendida entre 30 años o más representa el 96% de los datos. Esto demuestra que el mayor porcentaje se encuentra en la edad de más productividad

TABLA # 2
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR SEXO EN LAS ÁREAS DEPARTAMENTALES DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL 2005

SEXO	# PERSONAS	%
FEMENINO	16	64
MASCULINO	9	36
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas
ELABORACIÓN: Autores
ANÁLISIS: Podemos observar en esta tabla que el sexo femenino representa el 64% de los datos obtenidos, seguido del 30% para el sexo masculino, por lo que se puede deducir que hay mas mujeres ocupando cargos de jefes departamentales que hombres.

TABLA # 3

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR TÍTULO PROFESIONAL O FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA EN EL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL 2005

TITULO O PROFESIÓN	# PERSONAS	%
Lcda.. Enfermería	4	16
Lcda.. Educación	1	4
Contadora CPA	1	4
Psicóloga	1	4
Medico General	1	4
Medico Pediatra	2	8
Medico Bioquímico	1	4
Ingeniero	0	0
Economista	0	0
Arquitecto	0	0
Ninguno	14	56
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas

ELABORACIÓN: Autores

:

ANÁLISIS: Podemos observar en esta tabla que el 56% representa a los jefes departamentales quienes están ocupando cargos administrativos sin ser profesionales, lo cual no es aconsejable ya que se requiere una amplia preparación para un buen desempeño

TABLA # 4

DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO DE LABORAR EN LA INSTITUCIÓN, HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL 2005

TIEMPO	# PERSONAS	%
0 – 5 años	5	20
6 – 10 años	1	4
11 – 15 años	5	20
16 – 20 años	4	16
21 o más años	10	40
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas

ELABORACIÓN: Autores

ANÁLISIS: Podemos observar que el 40% del personal –Jefes Departamentales- tiene más de 21 años laborando en la institución, y que es el momento oportuno de capacitarlos para corregir los errores y no permitir que se rutinicen en las áreas

estudiadas

TABLA # 5

DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO DE LABORAR EN EL ÁREA DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL 2005

TIEMPO	# PERSONAS	%
SEMANAS	0	0
MESES	2	8
AÑOS	23	92
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas

ELABORACIÓN: Autores

ANÁLISIS: Podemos observar que para el 92% de los Jefes Departamentales el período de laborar en el área está en el orden de años y es el momento oportuno de capacitarlos para corregir las yatrogenias y no permitir que se rutinicen en los Departamentos

TABLA # 6

DISTRIBUCIÓN POR TURNO QUE LABORAN LOS JEFES DEPARTAMENTALES DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL 2005

TURNO	# PERSONAS	%
MATUTINO	16	64
VESPERTINO	5	20
NOCTURNO	4	16
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas

ELABORACIÓN: Autores

ANÁLISIS: Se observa que los Jefes Departamentales laboran más en el turno de la mañana y esto representa el 64% de los turnos establecidos.

TABLA # 7

DISTRIBUCIÓN LA CLASE DE ADIESTRAMIENTO QUE HAN RECIBIDO LOS JEFES DEPARTAMENTALES DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL 2005

ADIESTRAMIENTO	# PERSONAS	%
CURSOS	4	16
CHARLAS	19	76
SEMINARIOS	1	4
CONFERENCIAS	1	4
PROGRAMAS	0	0
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas

ELABORACIÓN: Autores

ANÁLISIS: Se observa en la tabla que el 76% de los encuestados han recibido charlas como tipo de adiestramiento, lo cual nos da una pauta que su capacitación dista de cursos y programas.

TABLA # 8

DISTRIBUCIÓN SEGÚN EL SISTEMA DE VALORES, NORMAS Y PATRONES DE COMPORTAMIENTO QUE TIENE EL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL 2005

CONOCIMIENTO	# PERSONAS	%
SI	16	64
NO	9	36
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas

ELABORACIÓN: Autores

ANÁLISIS: Se observa en la tabla que el 64% representa el si, es decir, que los jefes departamentales conocen el sistema de valores, normas y patrones de comportamiento que tiene el Hospital

TABLA # 9
DISTRIBUCIÓN SEGÚN EL CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
BÁSICOS QUE TIENE EL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL
2005

CONOCIMIENTO	# PERSONAS	%
SI	17	68
NO	8	32
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas

ELABORACIÓN: Autores

ANÁLISIS: Se observa en la tabla que el 64% representa el si, es decir, que los jefes departamentales si conocen los objetivos básicos del Hospital

TABLA # 10
DISTRIBUCIÓN SEGÚN LAS RESPONSABILIDADES INHERENTES AL
CARGO QUE DESEMPEÑAN

RESPONSABILIDAD	# PERSONAS	%
SI	18	72
NO	7	28
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas

ELABORACIÓN: Autores

ANÁLISIS: Podemos observar en la tabla que el 72% representa el si, es decir, que los jefes departamentales si conocen cuales son las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñan en el Hospital León Becerra

TABLA # 11
DISTRIBUCIÓN SEGÚN EL MODELO DE DISEÑO DE CARGO QUE SE APLICAN AL SOLICITAR EL CARGO EN HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL

MODELO	# PERSONAS	%
CLÁSICO	0	0
RELACIONES HUMANAS	0	0
RECURSOS HUMANOS	0	0
NINGUNO	25	100
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas
ELABORACIÓN: Autores
ANÁLISIS: Podemos observar en la tabla que el 72% representa a ninguno, es decir que no se aplica el principio administrativo al solicitar el cargo.

TABLA # 12
DISTRIBUCIÓN SEGÚN EL CARGO QUE DESEMPEÑA EN EL HOSPITAL LEÓN BECERRA DE GUAYAQUIL

MODELO	# PERSONAS	%
VERTICAL	25	100
HORIZONTAL	0	0
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas
ELABORACIÓN: Autores
ANÁLISIS: Según esta tabla el 100% de los cargos desempeñados son de modelo vertical.

TABLA # 13**DISTRIBUCIÓN SEGÚN LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

CALIDAD DE VIDA	# PERSONAS	%
Productividad individual	3	12
Motivación para el trabajo	0	0
Adaptabilidad a los cambios	20	80
Ninguno	2	8
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas**ELABORACIÓN:** Autores

ANÁLISIS: Se observa que la adaptabilidad a los cambios representa el 80%, y a continuación la productividad individual con un 12%.

TABLA # 14**DISTRIBUCIÓN SEGÚN LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO EN EL HOSPITAL LEÓN BECERRA GUAYAQUIL**

ANÁLISIS DEL CARGO	# PERSONAS	%
Concurso de Oposición y/o Mérito	0	0
Convocatoria	0	0
Recomendaciones	12	48
Afinidad	13	52
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas**ELABORACIÓN:** Autores

ANÁLISIS: Se observa en esta tabla que la Afinidad representa el 52%, seguida por las Recomendaciones, que representan un 48% de las formas como los Jefes Departamentales han obtenido un cargo.

TABLA # 15
DISTRIBUCIÓN SEGÚN EL MÉTODO UTILIZADO EN LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MÉTODO	# PERSONAS	%
Observación Directa	6	24
Cuestionario	0	0
Entrevista Directa	18	72
Método Mixto	1	4
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas

ELABORACIÓN: Autores

ANÁLISIS: Se observa mediante tabla que el 72% representa a Entrevistas Directas, y el 24% a Observación Directa como los métodos que se aplicaron a los Jefes Departamentales, mientras que el método mixto representa solo el 4%.

TABLA # 16
DISTRIBUCIÓN POR EL ANÁLISIS DE CARGO DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA GUAYAQUIL

REQUISITOS	# PERSONAS	%
Requisitos Intelectuales	2	8
Requisitos Físicos	0	0
Responsabilidad Implícita	9	36
Condiciones de Trabajo	14	56
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas

ELABORACIÓN: Autores

ANÁLISIS: Se observa mediante tabla que el 56% representa a Condiciones de Trabajo, y el 36% representa la Responsabilidad Implícita de los Jefes Departamentales

TABLA # 17**DISTRIBUCIÓN LA FUNCIÓN QUE SE REALIZA EN EL HOSPITAL LEÓN BECERRA GUAYAQUIL**

FUNCIÓN	# PERSONAS	%
TRANSITORIA	4	16
DEFINITIVA	21	84
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas

ELABORACIÓN: Autores

ANÁLISIS: Mediante la tabla se observa que el 84% representa a Definitiva como la función que desempeñan los Jefes Departamentales del Hospital, mientras que el 16% representa a funciones Transitorias.

TABLA # 18**DISTRIBUCIÓN SEGÚN LA POSICIÓN FORMAL DENTRO DEL ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA GUAYAQUIL**

POSICIÓN	# PERSONAS	%
SI	20	80
NO	5	20
TOTAL	25	100

FUENTE: Formularios de encuestas

ELABORACIÓN: Autores

ANÁLISIS: Mediante la tabla podemos observar que el 80% representa a la posición formal del Cargo dentro del Organigrama del Hospital.

10.CONCLUSIONES

En el presente trabajo realizado sobre la Propuesta para la Aplicación de Diseño, Descripción y Análisis de Cargos del Recurso Humano del Hospital León Becerra de Guayaquil se ha encontrado que tal recurso no ha hecho méritos para obtener el cargo, y mediante el análisis de las tablas que fueron instrumento de trabajo en las encuestas realizadas se puede informar lo siguiente:

En la mayoría del personal encuestado, formado por los Jefes Departamentales, se encuentra una edad mayor a 30 años o más, y en lo que se refiere al sexo se observa un predominio del femenino.

La formación académica de los Jefes Departamentales es deficiente, el recurso humano no es especializado. Un gran porcentaje de los empleados realizan tales funciones sin ningún aval académico, por lo que resulta difícil obtener respuesta a la diversificación de las necesidades técnicas del Hospital, principalmente en el mejoramiento en la calidad del servicio.

El personal tiene más de 21 años trabajando en el Hospital y años laborando en una área determinada, lo que ha permitido que se rutinice en el trabajo y se resista al cambio.

Gran porcentaje del personal encuestado trabaja en el turno de la mañana, y un pequeño porcentaje se divide entre los otros dos turnos, existiendo comunicación entre ellos a través de los reportes en cuadernos.

No existe planificación con respecto a educación continua o programa educativo. Siendo un hospital que tiene muchos años de existencia, el personal recibe adiestramiento a través de charlas, y de manera esporádica. Los cursos y conferencias representan un mínimo porcentaje.

Un gran porcentaje del personal encuestado conoce el sistema de valores, las normas, patrones de comportamiento y los objetivos del Hospital, sin embargo la conducta es indiferente cuando se quiere aplicar procedimientos, arte y técnicas actualizadas, porque no existe un Manual de Normas en las áreas respectivas.

Existe un gran porcentaje entre los encuestados que saben sus responsabilidades inherentes al cargo que desempeñan, sin embargo existe ausentismo en los puestos de trabajo.

Existe un total desconocimiento sobre el modelo de diseño que le aplicaron al solicitar el cargo, ya que nunca se ha aplicado el proceso de administración, tal vez por desconocimiento y por falta de interés.

No existe planificación sobre la formación, ni políticas de desarrollo del recurso humano, el cargo que desempeñan es vertical.

Los procesos de comunicación no están bien desarrollados ya que no existen políticas de trabajo, sin embargo en lo que respecta a la calidad de vida en el trabajo, un gran porcentaje muestra adaptabilidad a los cambios.

Los cargos de directivos o jefes departamentales han sido obtenidos por recomendaciones y afinidad, ya que nunca se ha aplicado cargos por oposición y/o concurso de méritos.

En cuanto a Técnicas, encontramos que en el personal encuestado se han aplicado observación directa y entrevista directa, debiendo aplicarse las demás técnicas que llevan al fortalecimiento del desempeño.

El análisis del Cargo se ha realizado sin la planificación del departamento de Recursos Humanos. Considerando la importancia del personal para que la Institución alcance las metas para las cuales ha sido creado se debe incluir lo intelectual y lo físico, responsabilidades implícitas y las condiciones de trabajo.

Existe una posición formal del cargo dentro del organigrama, pero esto es desconocido, ya que en el Hospital no existe un organigrama funcional ni un organigrama estructural.

La información obtenida en este trabajo nos permite considerar que existen muchas falencias técnico-administrativas, lo cual conlleva a serias deficiencias en la capacidad operativa de la institución.

11. RECOMENDACIONES

Sobre la Propuesta para la Aplicación de Diseño, Descripción y Análisis de Cargos del Recurso Humano del Hospital es preciso que se realice el diseño de cargos aplicando la selección del recurso humano, escogiendo directamente al individuo idóneo, o escogiendo entre un grupo de reclutados al más apto para ocupar el cargo respectivo en la Institución, tratando de mantener la eficiencia y rendimiento del personal.

Para el Diseño de Cargos se debe considerar la contribución de las Escuelas Administrativas que han aportado grandemente en la proyección de los diseños.

Los modelos a tomarse en cuenta deben ser los que recomiendan las escuelas administrativas, aplicando la Administración Científica (teoría clásica) y el Humanismo Individual (relaciones humanas), los cuales son básicos para el diseño de cargos.

En la Descripción y Análisis de Cargo se debe aplicar como requisito indispensable, previo a la obtención del cargo, el Concurso de Oposición y/o Méritos, publicados en los diarios de mayor circulación.

Deben existir requisitos que se impongan al ocupante como: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo.

Se debe crear un sistema de comunicación multidireccional entre todo el personal de todas las áreas que conforman la unidad operativa del hospital, a través de reuniones periódicas.

Elaborar el Organigrama del Hospital León Becerra de Guayaquil, el mismo que se adjunta como Anexo respectivo

Implementar la incorporación de la Educación Continua como herramienta gerencial de mejoramiento en los servicios y fomentar la cultura de trabajo en equipo.

Implementar evaluaciones periódicas como instrumento para medir actividades según el perfil ocupacional, detectar debilidades en la ejecución del Trabajo que serán fortalecidos mediante Proyectos Educativos.

Implementar el Perfil de Cargo a los postulantes o aspirantes.

Desarrollar en el recurso humano el compromiso hacia la organización, mediante el conocimiento de la Visión y Misión de la Institución.

Implementar la Planificación Estratégica de Salud, de parte de los directivos al resto del personal para que sean entes participativos en su ejecución.

Fortalecer los procesos de formación y perfeccionamiento de los Jefes departamentales con cargos directivos, con énfasis en la Gerencia de Servicios de Salud.

Aprobar políticas de estímulo pecuniario con el fin de motivar al personal para cumplir cabalmente con la función encomendada.

Que se le pague al personal las remuneraciones de acuerdo con lo estipulado en la ley y según el escalafón para cada empleado.

12 BIBLIOGRAFÍA

BALDERAS, Maria. (1988). Administración de los Servicios de Enfermería, Editorial Interamericana

BARQUIN, H. (1980). Administración de los Recursos Humanos. Editorial Interamericana

BONILLA, Pilar, Dr. (1999). Diseño Estratégico de un Modelo Gerencial de Recursos Humanos, ESPOL

CANALES, Francisco. (1981). Metodología de la Investigación, Manual para el Desarrollo del Personal de Salud, O.P.S. México

CANALES, Francisco. (1989). Metodología de la Investigación, Publicación de la O.P.S. Washington

CHIAVENATO, Alberto. (1989). Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición

O.P.S./O.M.S. Gestión Descentralizada de Recursos Humanos de salud en la Reforma Sectorial

M.P.S. (1994),. Manual de Organización de Áreas de Salud

ORDÓÑEZ, Miguel. (1996). Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los Recursos Humanos. Editorial Gestión

WAYNE, Mondony R. (1997). Administración de Recursos Humanos, México

ZAMBRANO, Jorge. (2000). Módulo Recursos Humanos, Diplomadfo en Gerencia Empresarial. P.U.C.E.

13. ANEXOS

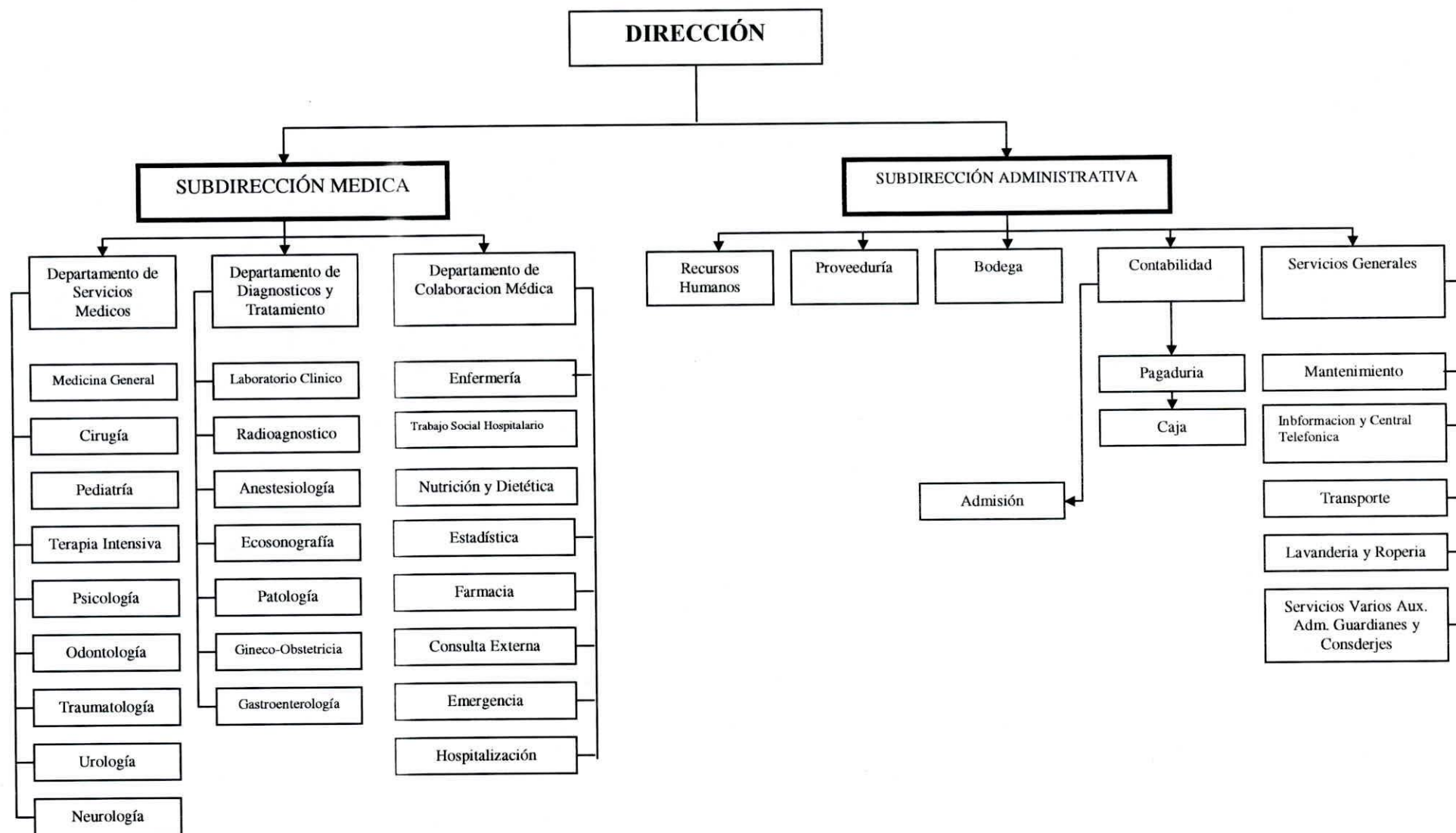
13.1.ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL LEON BECERRA

13.2.ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

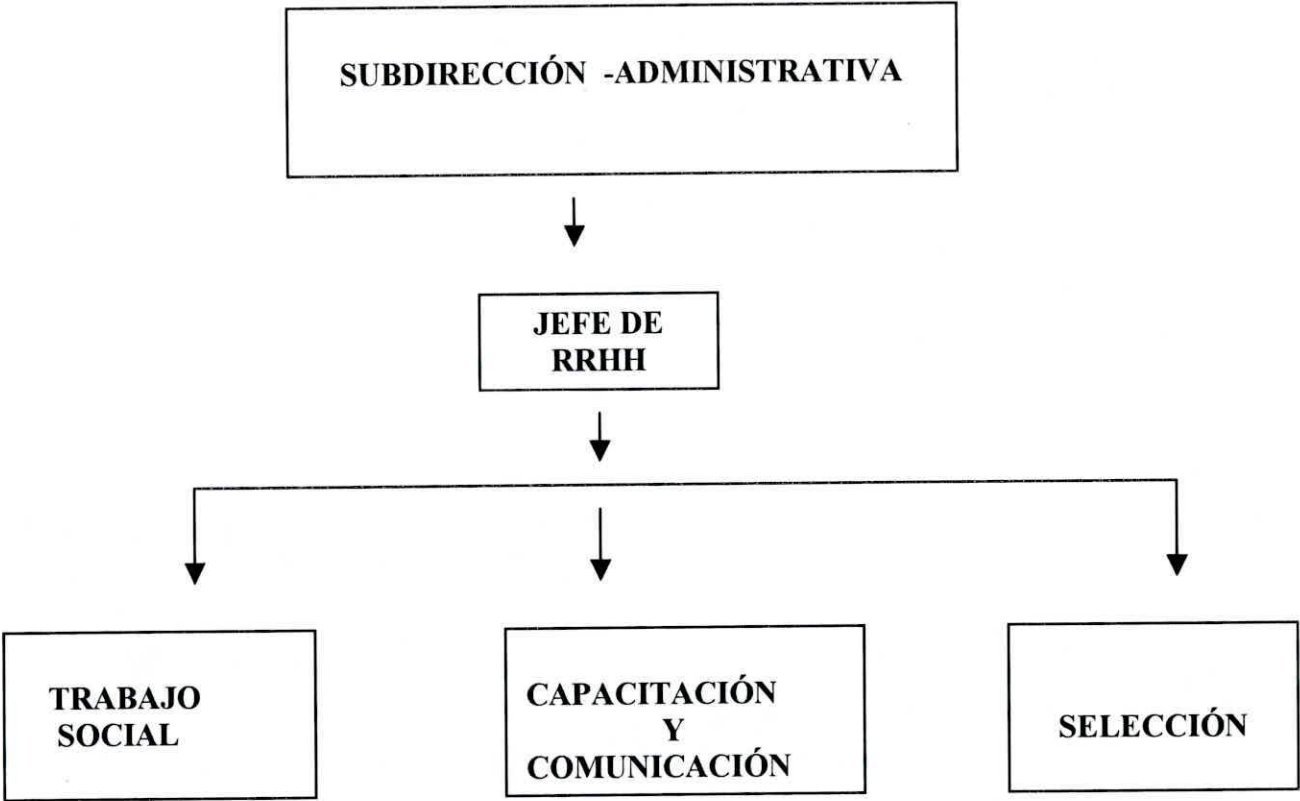
13.3.PERFIL DE CARGOS

A N E X O S

HOSPITAL DE NIÑOS "LEÓN BECERRA" SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA



ORGANIGRAMA DE RRHH DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA



Anexo13..3

	DATOS DE IDENTIFICACIÓN
	Nombre del Cargo: Director Técnico
	Departamento: Dirección
	Supervisado: Directorio

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Definición.- Es el responsable de la Administración integral del Hospital.

1.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Planificar anualmente y presentar al Directorio los programas técnicos administrativos y científicos de la unidad, ajustándolos a las políticas, normas, programas y otras disposiciones de los niveles provinciales y nacionales.
- Conocer, publicar, difundir, cumplir y hacer cumplir reglamentos, normas, procedimientos y más disposiciones de las unidades de salud y de los niveles superiores.
- Realizar el diagnostico y formular los requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplir con los programas de salud de la unidad.
- Ejecutar el presupuesto vigente con sujeción a las normas y disposiciones legales.
- Proporcionar y/o autorizar la información a los medios comunicación colectiva, autorizar las publicaciones, suscribir las correspondencias oficiales y las normas internas que se produzcan en la Unidad.
- Organizar y presidir los comités de auditoria médica, farmacología y otros comités internos del Hospital.
- Conocer el movimiento económico del Hospital.
- Disponer al establecimiento del sistema de control de los bienes del Hospital.
- Efectuar supervisión y evaluación de las actividades y rendimiento.
- Efectuar supervisión y evaluación de las actividades y rendimiento de los empleados del Hospital.

- Coordinar con otras instituciones y unidades de salud las actividades en situaciones de emergencia y/o desastres.
- Representar legalmente al Hospital

2. PERFIL DEL CARGO:

Edad: 30 hasta 45 años

Sexo: Indistinto

NIVEL ACADÉMICO

Profesional con título de Magíster Gerencia Hospitalario, y o Gerente en Salud.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Inglés: manejo mínimo de un 70%

Computación: Windows actualizado

Conocimiento en Salud y Administración.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Experiencia mínima de 3 años en la posición, proveniente de preferencia de Hospitales y clínicas.

CARACTERÍSTICA DE PERSONALIDAD

Liderazgo.

Excelente manejo de sus relaciones interpersonales.

Alto nivel de iniciativa, sentido común y adaptabilidad.

Habilidad para planificar y dirigir.

Eficaz en la toma de decisiones.

Capacidad para trabajar en equipo.

Anexo 13.4

	DATOS DE IDENTIFICACIÓN
	Nombre del Cargo: Subdirector Médico - Técnico
	Departamento: Subdirección
	Supervisado: Por Director

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Definición.- Es el responsable de la atención médica que se presta en el hospital a través de los departamentos médicos, auxiliares de diagnóstico y tratamiento, de los Servicios Técnicos de Colaboración Médica y de las áreas de consulta externa, emergencia, centro quirúrgico y centro obstétrico.

1.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Preparar y presentar a la Dirección del Hospital el programa anual de actividades de su competencia.
- Organizar y dirigir las actividades de la atención Médica del Hospital.
- Revisar anualmente con los jefes de servicios los reglamentos internos, manuales, normas y procedimientos técnicos y administrativos de atención médica.
- Cumplir y hacer cumplir normas y procedimientos establecidos y el reglamento interno del hospital.
- Presidir las reuniones periódicas de los departamentos médicos, servicios de auxiliar de diagnóstico y tratamiento y de los servicios técnicos de colaboración médica.
- Mantener la coordinación con la Administración del hospital para la provisión de recursos.
- Reemplazar al director en su ausencia, asumiendo las funciones, obligaciones y responsabilidades inherentes al cargo.
- Mantener informada a la dirección del funcionamiento, novedades y más particulares de los departamentos a su cargo.

2. PERFIL DEL CARGO:

Edad: 28 hasta 45 años

Sexo: Indistinto

NIVEL ACADÉMICO

Profesional con título de Médico con título de cuarto nivel en Gerencia Hospitalaria.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Inglés: manejo mínimo de un 70%

Computación: Windows actualizado

Conocimiento en Medicina.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Experiencia mínima de 3 años en la posición, proveniente de preferencia de Hospitales y Clínicas.

CARACTERÍSTICA DE PERSONALIDAD

Liderazgo.

Excelente manejo de sus relaciones interpersonales.

Alto nivel de iniciativa, sentido común y adaptabilidad.

Habilidad para planificar y dirigir.

Eficaz en la toma de decisiones.

Capacidad para trabajar en equipo

Anexo 13.5

	DATOS DE IDENTIFICACIÓN
	Nombre del Cargo: Jefe de Recursos Humanos
	Departamento: Recursos Humanos
	Supervisado Por: Sub. Director
	Supervisa a: Trabajadora Social. Asistente de Selección. Asistente de Capacitación y Comunicación, Jerárquicamente depende de la Subdirección Administrativa

1. DESCRIPCIÓN DE CARGO

1.1 DEFINICIÓN

Responsable por la organización, planificación y dirección del departamento, especialmente en lo que se refiere a relaciones laborales, administración de sueldos y salarios, y el desarrollo de técnicas de selección, capacitación, evaluación de personal, análisis y evaluación de puestos entre otros.

1.2 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Definir y establecer conjuntamente con el administrador, las políticas de capacitación.
- Coordinar con los Jefes Departamentales los programas de entretenimiento y capacitación.
- Supervisar los procesos de inducción, capacitación y entretenimiento.
- Definir políticas e instrumentos de selección de personal.
- Realizar entrevistas finales a candidatos seleccionados.
- Realizar análisis y estudios para efectuar los ajustes e incrementos salariales.
- Elaborar el presupuesto del Departamento de Recursos Humanos y velar por el cumplimiento de objetivos preestablecidos.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior. o Resolver asuntos laborales.
- Organizar eventos motivacionales para mantener un óptimo clima laboral.
- Participar en Auditorías de Calidad.

2._PERFIL DEL CARGO

Edad: Mayor de 28 años a menor de 35 años.

Sexo: Indistinto.

NIVEL ACADÉMICO:

Profesional con título en Psicología Clínica, abogado y/o Administración de Empresas. De preferencia que posea Diplomados o Postgrados en Administración y/o Recursos Humanos.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES:

Computación: Windows Actualizado.

Conocimiento en Legislación Laboral.

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Experiencia mínima de 3 años en la posición, proveniente de preferencia en Instituciones de Salud.

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Liderazgo

Excelente manejo de sus relaciones interpersonales

Alto nivel de iniciativa, sentido común y adaptabilidad

Habilidad para planificar y dirigir

Eficaz en la toma de decisiones

Capacidad para trabajar en equipo

Asertividad en la comunicación

CAPACITACIÓN REQUERIDA:

Leyes Laborales

Desarrollo organizacional

Políticas Salariales -Valoración de Puestos y Salarios

Planes de Sucesión y Plan de carrera

Liderando el cambio

Anexo 13.6

	DATOS DE IDENTIFICACIÓN
	Nombre del Cargo: Trabajadora Social
	Departamento: Recursos humanos Supervisado por: Jefe de recursos humanos

1. DESCRIPCIÓN DE CARGO

1.1 DEFINICIÓN

Responsable por la administración directa de los servicios sociales que provee la entidad, tales como asistencia a los trabajadores y sus familiares en dificultades de orden social y personal. Estimula el desarrollo de actividades colectivas de tipo cultural, deportivo y recreacional.

1.2 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Elaborar Solicitudes de prestaciones al IESS, prestamos quirografarios, fondos de reserva, Subsidios de jubilación y Cesantía del personal del Hospital
- Revisar y codificar las facturas de medicina prepagada
- Actualización de la emisión de certificados de salud.
- Elaboración anual de planes de Bienestar Social
- Coordinar actividades de índole médica (chequeos, citas, programas preventivos, etc)
- Realizar visitas a los familiares de los empleados
- Coordinar todas las gestiones necesarias en caso a los empleados del Hospital
- Realizar programas orientados a hijos y familiares de nuestros empleados

2. PERFIL DEL CARGO:

Edad: 25 hasta 30 años

Sexo: Femenino

NIVEL ACADÉMICO

Profesional con título de Trabajo Social

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Computación: Windows actualizado

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Mínimo un año de experiencia en el cargo, proveniente de Instituciones de Salud

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

Actitud positiva

Habilidad de planificar y comunicarse

Buen manejo de relaciones interpersonales

Alto nivel de iniciativa, sentido común y colaboración

CAPACITACIÓN REQUERIDA

Servicio al Cliente

Requisitos IEES

Leyes Laborales

Anexo 13.7

	DATOS DE IDENTIFICACIÓN
	Nombre del Cargo: Asistente de Selección
	Departamento: Recursos Humanos

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.1 DEFINICIÓN

Responsable de realizar los procesos de reclutamiento, selección del personal de las tres Fábricas y apoyo a Oficina Central de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por el grupo; así como por la coordinación y ejecución de las evaluaciones de los funcionarios de la Fabrica, de acuerdo a las políticas y normas establecidas.

1.2 FUNCIONES

- Organizarlos programas de inducción y reinducción para los funcionarios y empleados del hospital .
- Realizar la logistica para los programas de inducción.
- Coordinar con las diferentes áreas sus requerimientos de personal para el levantamiento del perfil del cargo.
- Elaborar borrador de anuncios y coordinar su publicación en el diario.
- Evaluar las hojas de vida que lleguen diariamente e ingresarlas a la base de datos computarizada.
- Realizar entrevistas preliminares a los diferentes candidatos para las posiciones vacantes que hay en el hospital.
- Aplicar pruebas psicotécnicas a los candidatos.
- Solicitar requisiciones aprobadas por la Sud Dirección Administrativa: en caso de personal fijo.
- Elaborar informes de los candidatos.
- Presentación de terna de candidatos postulantes
- Coordinación de entrevistas con las personas responsables del área.
- Elaboracion de contratos de aviso y entrada, y coordinación con la trabajadora

social y personal de nómina.

- Elaborar cartas de agradecimiento al personal no contratado.
- Elaborar cuadro estadístico de ingreso y egreso de personal.
- Mantener contacto con empresas facilitadoras de personal para solicitarles hojas de vida de las posiciones en proceso.
- Elaborar anual de cuadro de practicantes.
- Coordinar proceso de evaluación de desempeño.
- Aplicación de procedimiento para practicantes: ingreso al IESS, pagos, etc.
- Actualización del Manual de Funciones.
- Coordinación de Visitas Institucionales

2. PERFIL DEL CARGO:

Edad: 24 a 27 años (no determinante)

Sexo: Femenino de preferencia

NIVEL ACADÉMICO

Superior: Profesional con Título en Psicología Clínica, Industrial o Ingeniería Comercial

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Computación: Windows actualizado

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Se necesita mínimo dos años de experiencia en posiciones similares, provenientes de preferencia de empresas industriales multinacionales

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

Cualidades de liderazgo.

Asertividad en la comunicación.

Alta iniciativa y adaptabilidad.

Organizada en la elaboración de sus funciones.

Sentido común y buen criterio en la toma de decisiones.

Anexo 13.8

	DATOS DE IDENTIFICACIÓN
	Nombre del Cargo: Administrador Hospitalario
	Departamento: Administración

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.1 DEFINICIÓN

Es el que se encarga de ejecutar las acciones administrativas y financieras, mediante la programación y control de los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con objetivos del hospital.

Jerárquicamente depende de la Dirección del hospital.

1.2 FUNCIONES

- Planificar y programar anualmente las actividades administrativas y financieras en el área de su competencia en el hospital.
- Organizar, dirigir y coordinar las actividades administrativas y financieras de los servicios y departamentos.
- Dirigir la elaboración y/o autorización de los manuales de organización, normas y procedimientos de las unidades administrativas a su cargo.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas generales, procedimientos y más disposiciones vigentes que rigen en el sistema de la Entidad.
- Establecer procedimientos de control interno, (previo y concurrente) dentro de los sistemas financieros administrativos.
- Administrar correcta y oportunamente los recursos financieros, materiales y humanos del hospital.
- Proveer oportunamente los recursos materiales necesarios solicitados por los servicios.

- Distribuir las actividades del personal de acuerdo a la necesidad de los servicios.
- Elaborar la pro forma de presupuesto de su área asesorar, coordinar y consolidar la pro forma general del hospital.
- Organizar y controlar el sistema de seguridad general de la unidad.
- Participar en el consejo técnico y del comité de adquisiciones, de acuerdo a normas.
- Asesorar a la dirección en el aspecto administrativo y financiero

2. PERFIL DEL CARGO:

Edad: 25 a 45 años (no determinante)

Sexo: Masculino de preferencia

NIVEL ACADÉMICO

Superior: Profesional con Título en Ingeniería Comercial , Contador Público, Economista con titulo de cuarto nivel en Administración Hospitalaria

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Computación: Windows actualizado

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Se necesita mínimo dos años de experiencia en posiciones similares, provenientes de preferencia de administración De empresas

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

Cualidades de liderazgo.

Asertividad en la comunicación.

Alta iniciativa y adaptabilidad.

Organizada en la elaboración de sus funciones.

Sentido común y buen criterio en la toma de decisiones.

Anexo 13.9

	DATOS DE IDENTIFICACIÓN
	Nombre del Cargo: Tesorero
	Departamento: Administrativo

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.1 DEFINICIÓN

Es el servicio encargado de la recepción de los ingresos, custodia y entrega de fondos que dispone el Hospital previa autorización superior.

Jerárquicamente depende del Departamento de Contabilidad

1.2 FUNCIONES

- Planear el flujo de caja para asegurar su disponibilidad y financiar oportunamente sus obligaciones y adquisiciones.
- Distribuir las actividades del personal de servicio de acuerdo a sus necesidades, considerando el principio de la separación de funciones incompatibles.
- Recibir los ingresos que se generan por diversos conceptos en el hospital.
- Enviar a contabilidad los comprobantes de depósito bancarios.
- Realizar el control previo y concurrente de las operaciones.
- Entregar los cheques a los beneficiarios.
- Organizar y mantener un sistema adecuado del archivo de la documentación que respalda las operaciones o transacciones financieras

2. PERFIL DEL CARGO:

Edad: 22 a 35 años (no determinante)

Sexo Masculino o femenino

NIVEL ACADÉMICO

Superior: Profesional con Título en Ingeniería Comercial , Contador Público,
Economista con titulo de cuarto nivel en Administración Hospitalaria

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Computación: Windows actualizado

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Se necesita mínimo dos años de experiencia en posiciones similares, provenientes de preferencia de administración de empresas

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

Cualidades de liderazgo.

Asertividad en la comunicación.

Alta iniciativa y adaptabilidad.

Organizada en la elaboración de sus funciones.

Sentido común y buen criterio en la toma de decisiones.

Anexo 13.10

	DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
	Nombre del Cargo: Contador	
	Departamento: Administrativo	

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.1 DEFINICIÓN

Es el encargado de registrar en forma sistematizada las operaciones derivadas de los recursos financieros asignados al hospital, orientado a la obtención de estados financieros que muestran su situación mediante acciones económicas y del control patrimonial. Jerárquicamente depende de la Administración del hospital.

1.2 FUNCIONES

- Organizar, diseñar, implementar, llevar y mantener actualizado el sistema de
- Contabilidad, adecuándola a las necesidades del hospital, que incluya técnicas presupuestaria, código e instructivo de cuentas, manuales de procedimientos y flujogramas descriptivos de las operaciones financieras, los registros y documentos pertinentes.
- Establecer y llevar cuando sea apropiado un sistema de Contabilidad de costo y por departamento.
- Registrar y controlar los ingresos que se produzcan en el hospital.
- Realizar el control previo sobre gastos, mediante la comprobación de su legalidad, exactitud, conveniencia, propiedad, veracidad y disponibilidad presupuestaria y de caja.
- Elaborar el Rol de Pagos en base de la información obtenida y recopilada en la unidad de personal a la que hiciere sus veces.
- Preparar los comprobantes de pago y cheques en base a la documentación aprobada por sus autoridades competentes, según procedimientos establecidos.
- Llevar el registro y control de las especies valoradas.

- Preparar diariamente los comprobantes de gastos efectivados y registrar con aplicación a rubros y partidas correspondientes.
- Llevar el registro del movimiento de las cuentas bancarias del hospital.
- Llevar el control de los recursos financieros y materiales de la entidad y efectuar los trámites relacionados con el control y ejecución presupuestaria.
- Mantener control contable sobre los inventarios y activos fijos del hospital.
- Realizar arqueos sorpresivos de caja y de los bienes de la entidad.
- Colaborar en la preparación del plan de adquisiciones.
- Analizar y proponer mejoras en los sistemas y procedimientos de contabilidad y control presupuestario.
- Preparar mensualmente los estados financieros y otros informes con los respectivos análisis y presentar al nivel superior.
- Organizar y mantener un sistema adecuado del archivo de la documentación que respalda las operaciones o transacciones financieras.
- Cumple una función en caso de no existir una unidad separada que elabore el presupuesto
- Alto nivel de iniciativa, sentido común y colaboración

2. PERFIL DEL CARGO:

Edad: 25 a 45 años (no determinante)

Sexo: No determinante

NIVEL ACADÉMICO

Superior: Profesional con Título en Ingeniería Comercial , Contador Público, Economista con título de cuarto nivel en Administración Hospitalaria

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Computación: Windows actualizado

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Se necesita mínimo dos años de experiencia en posiciones similares, provenientes de preferencia de administración de empresas

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

Cualidades de liderazgo.

Asertividad en la comunicación.

Alta iniciativa y adaptabilidad.

Organizada en la elaboración de sus funciones.

Sentido común y buen criterio en la toma de decisiones.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POST GRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

ENCUESTA SOBRE LA PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE DISEÑO
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS DEL RECURSO HUMANO DEL
HOSPITAL LEÓN BECERRA - GUAYAQUIL

I.-DATOAS DE IDENTIFICACIÓN:.....
NOMBRE DEL ENCUESTADOR.....
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN.....
N° DE FORMULARIOFECHA:

II.-DATOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL	CÓDIGO
1.-EDAD	
18-20 AÑOS	1
21-24AÑOS	2
25-29AÑOS	3
30 O más	4
2.-SEXO	
FEMENINO	5
MASCULINO	6
3.-TITULO PROFESIONAL	
Licenciado	1
Médico	2
Ingeniero	3
Economista	4
Arquitecto	5
Enfermería	6
4.-QUE TIEMPO TIENE LABORANDO EN LA INSTITUCIÓN	
0-5 años	1
6-10 años	2
11-15 años	3
16 -20 años	4
21 o más	5
5.-DESDE QUE FECHA ESTA LABORANDO EN EL ÁREA	
SEMANA	1
MESES	2
AÑOS	3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POST GRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

6.EN QUE TURNO TRABAJA

Matutino

 1

Vespertino

 2

Nocturno

 3

7.QUE CLASES DE ADIESTRAMIENTO RECIBE?
CURSOS

 1

CHARLAS

 2

SEMINARIOS

 3

CONFERENCIAS

 4

PROGRAMAS

 5

III.-SUBSISTEMAS DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

8.CONOCE EL SISTEMA DE VALORES,LAS NORMAS Y LOS PATRONES DE COM-
PORMIENTO QUE TIENE EL HOSPITAL?

SI

1

NO

2

9.CONOCE LOS OBJETIVOS BÁSICOS DEL HOSPITAL

SI

1

NO

2

10.SABE CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO
QUE DESEMPEÑA

SI

1

NO

2

IV.DISEÑO DE CARGOS

11.QUE MODELO DE DISEÑO DE CARGO LE APLICARAN AL SOLICITAR EL CAR-
GO

Modelo clásico

 1

Modelo de Relaciones Humanas

 2

Modelo de Recursos Humanos

 3

Ninguno

 4

12.EL CARGO QUE DESEMPEÑA ES:

Vertical

 1

Horizontal

 2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POST GRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

13.CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Productividad Individual 1

Motivación para el trabajo 2

Adaptabilidad a los cambios 3

V.DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

14.PARA OCUPAR EL CARGO FUE PREVIO?

Concursos de Méritos y/o posición 1

Convocatoria 2

Recomendaciones 3

Afinidad 4

15.QUE MÉTODOS SE UTILIZARON EN LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE SU CARGO

Observación Directa

Cuestionario

Entrevista Directa

Métodos Mixto

16PARA EL ANÁLISIS DEL CARGO SE APLICARON LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS

Requisitos intelectual 1

Requisitos Físicos 2

Responsabilidad Implícita 3

Condiciones de trabajo 4

17.LA FUNCIÓN QUE REALIZA ES:

Transitoria

Definitiva

18.SU CARGO OCUPA UNA POSICIÓN FORMAL DENTRO DEL ORGANIGRAMA?

SI 1

NO 2