



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre- Bolivia

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – VERSIÓN XIV

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA PARA LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA CAJA NACIONAL DE SALUD REGIONAL POTOSÍ**

**Tesis presentada para obtener el Grado Académico
de Magíster en Administración de Empresas**

Maestrante: Lic. Alex Castro Torres

Sucre – Bolivia
2017

Resumen Ejecutivo

Las empresas e instituciones deben adecuarse a los cambios que se dan en su entorno. En una organización convergen una serie de factores, que de forma unificada logran el fin organizacional. Dentro de todos los factores que constituyen una organización, los Recursos Humanos se han convertido en el más importante, lo que ha conllevado a muchas empresas y organizaciones a aplicar los Modelos de Gestión por Competencias como herramienta principal para el desarrollo de los objetivos organizacionales e indispensable para enfrentar los cambios estructurales que se planteen. La gestión por competencias permite dirigir de manera integral los Recursos Humanos dentro de la organización a través del aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y capacidades de cada persona. La aplicación de este modelo ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima al factor humano, en el que cada persona, cada funcionario del sector administrativo, médico y paramédico, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la institución.

Este modelo propone un canal bidireccional entre empresas y trabajadores, permitiendo que la Caja Nacional de Salud se involucre más en las necesidades y aspiraciones de sus funcionarios con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un mejor desarrollo personal y profesional.

Esta investigación está orientada a Proponer un Modelo de Gestión por Competencias

basado en un análisis del diagnóstico situacional de la institución. Como resultado se presentan los perfiles de cargos por competencias, planes de retención, sucesión y carrera además de instrumentos de evaluación de desempeño para el personal de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí.

Abstract

Companies and institutions must adapt to changes in their environment. In an organization converge a series of factors, that of unified form achieve the organizational end. Within all the factors that constitute an organization, Human Resources have become the most important, which has led many companies and organizations to apply the Models of Management by Competence as a main tool for the development of organizational objectives and indispensable To face the structural changes that arise. The management by competencies allows to manage the Human Resources in an integral way within the organization through the use of the knowledge, abilities and capacities of each person. The application of this model offers the novelty of a management style that emphasizes the human factor, in which every person, every administrative, medical and paramedical officer must contribute his best professional qualities to the institution. This model proposes a bidirectional channel between companies and workers, allowing the Caja Nacional de Salud to become more involved in the needs and aspirations of its employees in order to help them, support them and offer them a better personal and professional development. This research is oriented to Propose a Competence Management Model Based on an analysis of the situational diagnosis of the institution. As a result, profiles of positions for competencies, retention, succession and career plans are

presented, as well as performance evaluation tools for the staff of the Caja Nacional de Salud Regional Potosí.

Tabla de contenido

CAPÍTULO I

1. Introducción	1
1.1 Antecedentes	3
1.2. Justificación.....	4
1.3. Planteamiento del problema	4
1.4. Formulación del problema	5
1.5. Objetivos	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
1.6. Hipótesis.....	6
1.6.1 Variable Independiente	6
1.6.2 Variable Dependiente	6
1.7. Metodología de la investigación.....	7
1.7.1 Métodos teóricos	8
1.7.1.1 Método Bibliográfico	8
1.7.1.2 Método Inductivo - Deductivo	8
1.7.1.3 Método Analítico.....	8
1.7.2 Métodos empíricos	9
1.7.2.1 Observación Directa	9
1.7.2.2 Entrevista.....	9
1.8. Tipo de la Investigación	10
1.8.1.2 Investigación Descriptiva	10
1.9. Significación Práctica.....	11
1.10. Aporte científico.....	11
1.11. Muestra.....	12

CAPÍTULO II

2.1 Definición de Competencias	15
2.2 Tipos de Competencias	17
2.2.1 Por dificultad de adquisición.....	17
2.2.1.1 Conocimiento	17
2.2.1.2 Habilidad	17
2.2.1.3 Capacidades.....	17
2.2.2 Por temas	17
2.2.2.1 Comunicación	17

2.2.2.2 Gestión	18
2.2.2.3 Influencia.....	18
2.2.2.4 Solución en innovación	18
2.2.2.5 Logro de acción.....	18
2.2.2.6 Servicios.....	18
2.2.3 Por el grado de especificación.....	18
2.2.3.1 Conocimientos específicos.....	18
2.2.3.2 Habilidades y actitudes.....	19
2.2.4 Las Competencias Universales.....	19
2.3 Definición de Gestión del Talento Humano.....	20
2.3.1 Gestión del Talento Humano por Competencias.....	23
2.3.2 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias	25
2.3.2.1 Misión y Visión.....	25
2.3.2.2 Las competencias, y su definición por la máxima dirección de la compañía	25
2.3.2.3 Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización	26
2.3.2.4 Validación de las competencias.....	27
2.3.3 Criterios en la definición de competencias.....	27
❖ Cognitivo.....	27
❖ Procedimental	27
❖ Actitudinal.....	28
2.4 Análisis y Descripción de Puestos.....	29
2.4.1 Métodos de análisis y descripción de puestos	30
2.4.2 Levantamiento de Perfiles	32
2.4.2.1 Definición de perfiles	33
2.4.2.2 Levantamiento de perfiles por competencias	33
2.5 Reclutamiento de personal por competencias.	34
2.5.1 Tipos de reclutamiento	35
2.5.1.1 Reclutamiento interno.	35
2.5.1.2 Reclutamiento externo.....	36
2.5.1.3 Comparación entre los tipos de reclutamiento	36
2.5.2 Técnicas de reclutamiento	38
2.6 Selección del Personal por competencias.....	40
2.6.1 Pasos para el proceso de selección por competencias.	41
2.6.2 Técnicas utilizadas para el proceso de selección.....	42
2.7 Inducción del nuevo Talento Humano	43
2.7.1 Objetivos de la inducción.....	44
2.7.2 Métodos de inducción	44

2.8 Evaluación del desempeño por competencias	45
2.8.1 Métodos de evaluación del desempeño	47
2.8.2 Pasos para evaluar el desempeño	48
CAPÍTULO III	
3.1 Misión y Visión.....	50
3.1.1 Misión	50
3.1.2 Visión	50
3.2 Organigrama.....	50
3.3 Procedimientos de Reclutamiento, selección e inducción.....	51
3.3.1 Reclutamiento	51
3.3.2 Selección	52
3.3.3 Inducción.....	52
3.4 Flujogramas de los procesos de Reclutamiento, selección e inducción	53
3.4.1 Reclutamiento y selección para nuevo ítem	53
3.4.2 Reclutamiento y selección para suplir una vacación o una acefalía	55
3.4.3 Inducción.....	56
3.5 Análisis estratégico	56
3.5.1 Estructura Organizativa.....	56
3.5.1.1 Inventario de Puestos de Trabajo	57
3.5.1.2 Inventario de Recursos Humanos.....	57
3.5.1.3 Pirámide de Edades	71
3.5.2 Formación	74
3.5.2.1 Detección de necesidades de formación.....	74
3.5.2.2 Como considera que su formación profesional en el momento de incorporarse a su puesto de trabajo.....	75
3.5.2.3 En la actualidad para el trabajo que usted desempeña, como considera su formación.....	76
3.5.2.4 Qué concepto de la formación continua tiene	77
3.5.2.5 Recibió capacitación en el último año.....	78
3.5.2.6 La calidad de la capacitación.....	79
3.5.2.7 Interés en modalidades formativas	80
3.5.2.8 Obstáculos para recibir formación.....	81
3.5.2.9 Características más valoradas de cursos de formación.....	82
3.6 Áreas de interés	82
3.6.1 Planes de carrera.....	82
3.6.1.1 Requisitos para un plan de carrera.....	83
3.6.2 Planes de sucesión.....	84
3.6.2.1 Requisitos para un plan de sucesión	85
3.6.3 Sistemas de motivación	85

3.6.3.1 Económicos	85
3.6.3.2 Nominales	86
3.6.4 Comunicación Interna	86
3.6.4.1 Comunicación ascendente	86
3.6.4.2 Comunicación descendente	87
3.7 Análisis operacional	87
3.7.1 Administración de datos de personal.....	87
3.7.1.1 Gestión de incidencias de empleados	87
3.7.1.2 Gestión de pagos	88
3.7.1.3 Informes de gestión y de productividad	89
3.8 Resumen del diagnóstico.....	91
CAPÍTULO IV	
4.1 Objetivos y estructura del modelo de gestión por Competencias propuesto	94
4.2 Ventajas de una Modelo de Gestión por Competencia.....	96
4.3 Fase de preparación: Pasos necesarios para Implementar un Modelo de Gestión por Competencias en la Caja Nacional de Salud	97
4.4 Fase de desarrollo.....	98
4.4.1 Competencias Cardinales	98
4.4.2 Competencias Específicas Gerenciales – Administrativas	99
4.4.3 Competencias Específicas área médica	99
4.4.4. Competencias Específicas área paramédica	100
4.4.5 Plan de carrera.....	100
4.4.6 Plan de sucesión	101
4.4.7 Plan de Retención.....	103
4.5 Descripción de cargos	105
4.5.1. Área Administrativa	106
4.5.1.1 Administrador Regional	106
4.5.1.2 Dirección del Hospital Obrero N° 5	111
4.5.1.3 Jefe de personal	122
4.5.1.4 Jefe de cajas.....	124
4.5.2 Área Médica.....	127
4.5.2.1 Médico Internista.....	127
4.5.2.2 Médico Cirujano.....	130
4.5.2.3 Odontólogo.....	133
4.5.3.4 Nutricionista	135
4.5.3 Área Paramédica	138
4.5.3.1 Licenciada en enfermería	138
4.5.3.2 Auxiliar en enfermería	141

4.5.3.3 Farmacéutico	145
4.6 Fase de evaluación de desempeño por competencias	148
4.6.1 Técnicas a utilizarse	148
4.6.2 Instrumentos	149
CAPÍTULO V	
5.1 Conclusiones	154
5.2 Recomendaciones	155
CAPÍTULO VI	
Bibliografía	
ANEXO N°1	
ANEXO N° 2	
ANEXO N° 3	

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1. Introducción

La promulgación del Código de Seguridad Social en fecha 14 de diciembre de 1956 y la de su Decreto Reglamentario o reglamento del Código de Seguridad Social el 30 de septiembre de 1959 dan inicio a las actividades de la Caja Nacional de Seguridad Social, posteriormente re nombrada Caja Nacional de Salud en marzo de 1987.

La promulgación de este código de seguridad social marcó un avance para los servicios de salud nacional con relación al resto de los países latinoamericanos. Sin embargo, desde su inicio la administración de los seguros establecidos en el citado Código no cumplió con el principio de unidad de gestión, por cuanto se encargó la gestión del Seguro Social Obligatorio a varias instituciones, siendo la más importante, la Caja Nacional de Seguridad Social, entidad matriz gestora del Seguro Social Obligatorio integral, con más del 80% de asegurados activos y pasivos, pertenecientes a la mayoría de las ramas de actividad económica.

Las prestaciones señaladas en el Código de Seguridad Social comprendían los regímenes de enfermedad, maternidad, riesgos profesionales, invalidez, vejez, muerte y el régimen especial de asignaciones familiares.

Después de 30 años de administración integral del Seguro Social, el 15 de abril de 1987 se promulga la Ley Financial 0924, que en su artículo tercero afecta los esquemas administrativo y financiero del sistema de Seguridad Social, procediéndose a la separación de los seguros, administrados integralmente hasta ese entonces. Dejándose a las Cajas la administración de los seguros a corto plazo: Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales a corto plazo y a los Fondos Complementarios la administración de las prestaciones a largo plazo: Invalidez, Vejez y Muerte, aspectos que son ratificados por su Decreto Reglamentario No. 21637 del 25 de junio de 1987.

En consecuencia, la Caja Nacional de Seguridad Social que hasta marzo de 1987 administraba el seguro integral, se convierte en la Caja Nacional de Salud, institución descentralizada de derecho público sin fines de lucro, con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio independiente, encargada de la gestión aplicación y ejecución del régimen de Seguridad Social a Corto Plazo: Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales.

La Caja Nacional de Salud reúne entre sus asegurados a una cantidad importante de la población en todas las ciudades de nuestro país, a su vez los beneficiarios de sus servicios pueden acceder a una extensión de este seguro para su núcleo familiar, y así, de esta forma se incrementa el espectro de alcance que tiene esta institución, razón por la cual se convierte en la piedra fundamental de la salud en nuestro país.

En su estructura reúne funcionarios para todos los niveles, mismos que están en contacto permanente con los asegurados, es por esta razón que la institución necesita contar con un personal que este altamente motivado y satisfecho para así brindar un mejor servicio a la comunidad, así como los procesos más eficaces y eficientes.

La Caja Nacional de Salud Regional Potosí tiene empleados a quinientos veintisiete funcionarios, entre personal de planta y a contrato, distribuidos entre el personal administrativo y el personal de salud, sus oficinas administrativas principales están ubicadas en la Avenida Del Maestro s/n justo al lado del Hospital Obrero N° 5 , pero también cuentan con instalaciones en el Policlínico “10 de Noviembre” en la Avenida Antofagasta s/n, y poli consultorios en la zona baja de la ciudad, Plan 40.

Además, tiene presencia desconcentrada en las ciudades intermedias de Tupiza, Uyuni, Atocha y Uncía.

Sus principales autoridades son el Dr. Alfonso Márquez (Administrador Regional) y el Dr. Oscar Negrón Torres (Jefe Médico), y tiene unos 299089 asegurados, alcanzando un 35,87 % de la cobertura total de los habitantes de ese departamento.

Actualmente, no existe o no se aplica correctamente las herramientas para la administración del personal, quedando este aspecto reducido solamente a una rotación simple dentro de los puestos de trabajo, si bien existen capacitaciones para los niveles jerárquicos dentro de las herramientas gerenciales se refiere, tal es el caso de los círculos de calidad por ejemplo, pero la formación de los trabajadores en el área administrativa y en la mayoría de profesionales de salud, les limita la perspectiva para poder asimilar óptimamente estas herramientas.

1.1 Antecedentes

Los intentos por modificar el modo de proceder con sus actividades se remontan a la década de los 70, sin embargo y tras varios intentos fallidos, en el año 2003 se estructura un Plan Estratégico Institucional, que no tiene un buen asidero ni demuestra cambios radicales.

En la gestión 2007 se inició un nuevo proyecto que buscaba construir una nueva imagen institucional contemplando todos los aspectos que conciernen a este tópico, sin embargo, los cambios de autoridades truncaron nuevamente este emprendimiento.

Todos estos esfuerzos de mejora, en la práctica, no han demostrado su eficacia por cuanto no identificaron y peor aún resolvieron los temas más importantes en la problemática de la institución, como es el caso del objeto de estudio de esta investigación, la administración del personal, y más por el contrario, el statu quo en este aspecto ha generado un grado de vulnerabilidad tanto en la interna como en la imagen externa de la institución.

1.2. Justificación

La presente investigación proporcionó una propuesta de modelo de gestión por competencias para el personal de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí.

Esta herramienta gerencial se basa en la administración de las competencias del personal de una organización, es decir, se evalúan las competencias específicas para un determinado puesto de trabajo, se trata de un modelo que puede contribuir mucho tomando en cuenta el contexto y la situación problemática arriba mencionada.

Estas aptitudes son una combinación de los conocimientos adquiridos, la destreza y la agilidad de las personas al enfrentarse a alguna situación laboral específica, claramente en una organización que brinda servicios de salud, el personal debe tener marcadas ciertas competencias en los distintos niveles de su estructura.

Siempre en búsqueda de la calidad, la gestión por competencias nos da la pauta para mejorar las organizaciones por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, que como ya sabemos constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito.

El enfoque de gestión por competencias pretende lograr una gestión de la organización más ajustada a las personas, utilizando las características clave que tiene cada una de ellas para que los puestos de trabajo se desarrollen del modo más eficaz posible. La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que consiga alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva.

1.3. Planteamiento del problema

La Caja Nacional de Salud contiene dentro de sus asegurados a un número significativo de trabajadores formales y sus familias, por tanto, la calidad debe estar presente desde el trato con el personal paramédico hasta la atención médica en sí.

La calidad en la atención hacia los asegurados no ha sido un tema abordado en demasía por los antecedentes de re estructuración desde la matriz de la C.N.S.

Además, esta es una de las principales razones por la cual existen quejas del público asegurado y consumidor de los servicios médicos que ofrece la C.N.S.

También existe un problema en la formación del personal administrativo de la C.N.S. Regional Potosí, que, al haber ascendido en la institución por medio de la carrera administrativa apoyada en su antigüedad y su experiencia, no tienen las herramientas teóricas para poder proyectar una solución a este tema y administrar de una forma más eficiente los recursos humanos con los que cuenta.

Una correcta asimilación y/o aplicación de la administración del personal por competencias podría generar mejorías importantes en un plazo razonable de tiempo, sin embargo, y como se ha señalado, los profesionales que desempeñan cargos en el nivel administrativo no tienen la formación necesaria para cumplir con estas tareas.

Las consecuencias de este factor son ampliamente comentadas por todos los asegurados y sus familiares, actitudes negativas acerca de la atención prestada por el personal, debido a factores como, por ejemplo: Desmotivación en el puesto de trabajo, poca adaptabilidad a los cambios ya sea de índole tecnológica y otros, y en algunos casos la falta de equipamiento o capacitación para poder dar el uso correcto a los equipos con los que cuentan.

1.4. Formulación del problema

¿Cómo un modelo de gestión por competencias para el personal de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí beneficiaría a la administración de los recursos humanos en la procura de conseguir una alta calidad en la atención en salud y eficiencia de sus funcionarios?

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Proponer un modelo de Gestión del personal por competencias que entregue teorías y prácticas de importancia e innovación en esta área y así permita mejorar la gestión de los servicios de salud en la Caja Nacional de Salud Regional Potosí

1.5.2 Objetivos Específicos

*Analizar las teorías relacionadas con la Gestión del personal por competencias

*Realizar un diagnóstico al personal de la institución y sus procesos de gestión de personal.

*Identificar y analizar los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias, determinar los perfiles por competencias para los cargos y proponer un instrumento de evaluación de desempeño por competencias basado en los perfiles deseados.

1.6. Hipótesis

La propuesta de un modelo de Gestión del personal por competencias en la Caja Nacional de Salud Regional Potosí permitirá elevar la calidad de atención al público asegurado y obtener mejores resultados en cuanto a la eficiencia de sus funcionarios.

1.6.1 Variable Independiente

La Gestión del personal por competencias en la Caja Nacional de Salud Regional Potosí

1.6.2 Variable Dependiente

Mejores resultados en cuanto a la eficiencia de sus trabajadores y la atención al público asegurado.

1.6.3 Operacionalización de variables

Tabla N° 1.1
Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
El modelo de Gestión del personal por competencias en la Caja Nacional de Salud Regional Potosí	Gestión por competencias: Administrar los RR. HH. De una institución en base a las competencias esperadas para cada puesto y además aprovechar las competencias individuales de cada empleado	Recursos Humanos	Planificación Contratación e incidencias del personal Evaluación y retribución Competencias
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Mejores resultados en cuanto a la eficiencia de sus trabajadores y la atención al público asegurado.	Definir un servicio o tarea en relación a la calidad y al tiempo en que se presta y el valor percibido	Institucional	Puestos de trabajo Rendimiento Cumplimiento de ordenes Calidad del servicio prestado

Fuente: Elaboración propia

1.7. Metodología de la investigación.

La metodología de la investigación es uno de los pilares clave, puesto que marcó las directrices en cuanto a las bases teóricas en las que se respalda el estudio, y que además dotaron de plena credibilidad y confiabilidad al mismo.

Para este fin, presentamos métodos y técnicas elegidos para desarrollarse.

1.7.1 Métodos teóricos

1.7.1.1 Método Bibliográfico

Este método fue la vena principal para la investigación, tanto para el marco teórico, como para el desglose de los capítulos de análisis y desarrollo del tema de investigación, y la propuesta final.

El método bibliográfico en esta ocasión contempló la revisión completa y exhaustiva de distinto material literario académico, como libros especializados, tesis, informes de internados, proyectos de grado, informes de trabajo dirigido, revistas, periódicos, y todo el material disponible en la red Internet que puedan significar un aporte en el avance y la consolidación de ideas.

1.7.1.2 Método Inductivo - Deductivo

Con la aplicación de este método se obtuvieron conclusiones generales a partir de premisas particulares. Este citado método se caracteriza por varias cosas y entre ellas está el hecho de que al razonar lo que hace quien lo utiliza es ir de lo particular a lo general o bien de una parte concreta al todo del que forma parte.

A través de esta metodología, partimos de los estudios ya realizados sobre casos similares, para llegar a principios generales aplicables a nuestro caso práctico en el capítulo tercero, es decir, en el diagnóstico.

1.7.1.3 Método Analítico

El uso del método analítico consistió en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos relacionados a la Caja Nacional de Salud. El análisis es la observación y

examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

Este método fue importante ya que descompuso cada elemento del fenómeno a estudiar, para analizarlas por separado, experimentar con ellas y ver las interrelaciones existentes.

Esta metodología fue especialmente útil al momento de estudiar cada nivel orgánico, y luego observar su síntesis y comportamiento como un conjunto, como un todo.

1.7.2 Métodos empíricos

Los métodos que fueron empleados en esta investigación son:

1.7.2.1 Observación Directa

La forma de proceder con esta técnica es simple, sólo se evaluó el cotidiano actuar de los protagonistas del estudio, en este caso, de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí, se anotaron los puntos resaltantes y luego se sacaron conclusiones previas, que con el apoyo de las demás técnicas permitió elaborar una propuesta completa.

1.7.2.2 Entrevista

La entrevista permitió recopilar datos primarios de personalidades entendidas o expertas en el tema para poder plasmarla en el estudio.

Para su aplicación, se elaboró un guion estructurado, procurando contener en el, toda la información requerida, y fue aplicado a las autoridades y responsables de la administración de los Recursos Humanos en la institución para la elaboración del capítulo III diagnóstico, este guion puede ser consultado en los anexos de este estudio.

1.7.2.3 Encuesta

La encuesta permitió, en este estudio, realizar el diagnóstico del personal de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí, su aplicación fue posible mediante una muestra de funcionarios confiable que reflejó información valiosa para la investigación.

Inicialmente se elaboró una planilla o cuestionario con las preguntas más pertinentes respecto a los datos que se requerían, esta planilla puede ser consultada en los anexos de este estudio.

1.8. Tipo de la Investigación

1.8.1.2 Investigación Descriptiva

Este tipo de investigaciones proponen analizar, definir y explicar un fenómeno en concreto, identificando sus situaciones, contexto, costumbres y actitudes a través del estudio de las actividades, procesos y personas que se ven involucradas

Las etapas para su ejecución son:

1. Examinan las características del problema planteado.
2. Lo definen y formulan sus hipótesis.
3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
6. Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizan observaciones objetivas y exactas.

9. Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

1.9. Significación Práctica

Los funcionarios de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí se beneficiaron con la investigación, ya que son el principal elemento de esta, teniendo como propósito que se mejore integralmente la gestión de los recursos humanos que esta contiene, y por ende todos los procesos donde intervengan estos funcionarios.

Adicionalmente se produce una mejora significativa en la calidad de los servicios de salud y en la eficiencia del personal administrativo.

Con este modelo se trabajó una alternativa para la gestión de los RR. HH. a tomar en cuenta para su aplicación no solo en la Regional Potosí, sino que los conocimientos y conclusiones a las que se arribaron se pueden ejercer en beneficio de otras regionales a nivel nacional, puesto que las directrices en este tema se manejan desde una perspectiva general

1.10. Aporte científico

Esta investigación dejó con su marco teórico, conocimientos en general que fundamentan lo que representa las competencias y la gestión del talento humano en una organización, además este modelo aplicado beneficiará a toda la institución íntegramente, a los funcionarios mediante la mejora del clima laboral al desempeñar labores en los campos de acción que realmente dominan y en los que se sienten cómodos, y a los asegurados, pues este modelo propone mejorar la calidad de la atención en salud que reciben.

1.11. Muestra

Para poder obtener la información de las necesidades de formación y realizar el diagnóstico para el personal de la C.N.S. Regional Potosí, se diseñó a un único modelo de encuesta aplicado a los dos tipos de funcionarios (Ver anexos): Profesionales en salud y administrativos.

Ya que la encuesta es única y se aplicó a todo el personal que está desempeñando funciones en la Regional Potosí de la Caja Nacional de Salud, se tomó como universo el total de funcionarios actuales, determinamos la muestra de acuerdo con la siguiente fórmula y datos:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N = Universo

e = error de estimación.

n = tamaño de la muestra

Valores a estimar

$n = ?$

$e = 5\% = 0.05$

$Z = 1.96$ (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)

$N = 527$ (universo)

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * (1-0,5) * 527}{(527)(0.05)^2 + 1.96^2(0.5)(1-0.5)} = 222 \text{ encuestas}$$

Entonces podemos concluir que para tener un 95% de confiabilidad, se aplicaron 222 encuestas en el personal actual de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí.

CAPÍTULO II

MARCO

TEÓRICO

2. Marco Teórico y Conceptual

2.1 Definición de Competencias

Las competencias son aquellas características personales que representan ciertas habilidades, destrezas, cualidades o conocimientos que las personas poseen, cada individuo tiene diferentes competencias y las aplica también de diferente forma a sus actividades laborales.

“Hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”¹

Según esta definición de la autora Alles, estas competencias aportan significativamente al trabajador en el puesto de trabajo donde se necesiten las competencias específicas que este posee, a esto se le llama las competencias o habilidades clave en un puesto de trabajo dentro de una empresa.

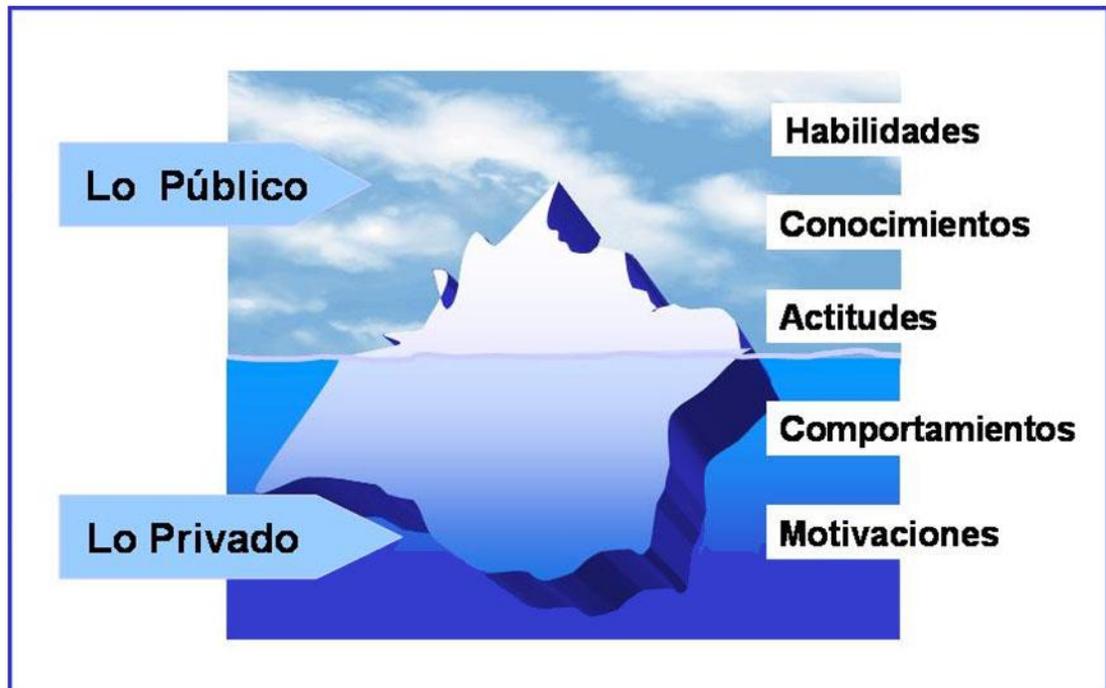
Según David McClelland, las competencias son habilidades en la ejecución de una tarea, él usa esta palabra para designar precisamente el grado de habilidad o dominio de un individuo en una determinada tarea, además este psicólogo realiza una crítica en su libro “Testing for competence rather. Than for intelligence” hacia las evaluaciones tradicionales de desempeño o a las evaluaciones psicométricas de aptitud e inteligencia puesto que “no predicen el éxito ocupacional ni tampoco el éxito en la vida, sino más bien son las competencias, las que resultan más exitosas para predecir conductas relevantes que los test tradicionales no puede identificar”²

¹ ALLES, Martha, 2008, Selección Por Competencias, 1° Edición, Edit. Granica, Buenos Aires

² MCCLELLAND, David C., 1973, Testing for competence rather. Than for “Intelligence”, American Psychologist Review.

Richard Boyatzis las define como “características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una exitosa actuación en un puesto de trabajo”³

Gráfico 2.1:
Modelo del Iceberg de Competencias



Fuente: ALLES, Martha, Selección por competencias

Según el modelo del iceberg de competencias (Gráfico 2.1), estas se dividen en dos grandes grupos, lo público o fácilmente detectable y lo privado o difícil de detectar y desarrollar.

En el primer grupo están, por ejemplo, las habilidades, conocimientos y actitudes, todas estas fácilmente desarrollables a favor de la empresa.

Por otra parte, en el segundo grupo tenemos conceptos menos accesibles, como motivaciones, comportamientos, conceptos de uno mismo.

³ BOYATZIS, Richard E., 1982, The competence manager: A model for effective performance, Wiley, Nueva York

2.2 Tipos de Competencias

Existen en la actualidad, una variada gama de clasificación de las competencias según diversos autores, para este estudio se presenta, en principio una clasificación, que esta formulada por Ernst & Young Consultores en su Manual del Director de Recursos Humanos de Gestión por Competencias⁴

2.2.1 Por dificultad de adquisición

2.2.1.1 Conocimiento

Adquisición y desarrollo de la competencia mediante la aplicación de una técnica específica, tal es el estudio de alguna actividad para conseguir el dominio de esta.

2.2.1.2 Habilidad

Esta competencia se adquiere normalmente mediante la formación y la experiencia que se forja con el pasar del tiempo y la repetición de la tarea.

2.2.1.3 Capacidades

Son muy difíciles de modificar en el corto plazo, puesto que están directamente relacionadas a los rasgos personales de cada individuo.

2.2.2 Por temas

2.2.2.1 Comunicación

⁴ ERNEST AND YOUNG CONSULTORS, 2008, Gestión por Competencias, DISPONIBLE EN: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

La capacidad de expresarse verbalmente ante un grupo reducido o un auditorio, también denota la fluidez para manejar la expresión de forma escrita.

2.2.2.2 Gestión

Dominio del proceso administrativo, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos, capacidad de proyectar la empresa reduciendo incertidumbre.

2.2.2.3 Influencia

Impronta personal, el poder dotar de motivación a los empleados y colegas, tener un buen manejo de las relaciones públicas, trabajo de equipo.

2.2.2.4 Solución en innovación

Capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.

2.2.2.5 Logro de acción

Consecución de objetivos individuales o de grupo con la satisfacción respectiva.

2.2.2.6 Servicios

Actitud disponible, puntualidad, responsabilidad, orientación a colaborar a clientes y compañeros.

2.2.3 Por el grado de especificación

2.2.3.1 Conocimientos específicos

Tienen un carácter netamente técnico, son esenciales para la correcta realización de las tareas encomendadas en un puesto de trabajo de una empresa

2.2.3.2 Habilidades y actitudes

Que son capacidades, cualidades específicas precisas que garanticen el éxito en el puesto más allá de lo estrictamente técnico.

2.2.4 Las Competencias Universales

Además de esta clasificación podemos considerar a: “Las Competencias Universales” dentro del marco de tipo de competencias; estas mismas, hacen referencia a un esquema referencial de las dieciséis competencias universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento; válido para realizar una autoevaluación de qué competencias usted domina y en cuáles debe hacer énfasis.”⁵

- Ser una persona de muchos recursos: Poder tener la flexibilidad suficiente en situaciones de cambios o de volatilidad del entorno, además poder trabajar bajo la presión que presentan algunos escenarios, liderar grupos o sistemas de trabajo complejos y /o conflictivos.
- Hacer lo que conoce: Capacidad de trabajar tanto en equipo como en solitario si la situación lo amerita, tener perseverancia en búsqueda de logros y objetivos, asumir responsabilidades y sortear obstáculos.
- Aprender rápido: Adaptarse e integrarse tanto a nuevos sistemas de trabajo como a nuevas tecnologías.
- Tener espíritu de decisión: Actuar de manera consciente y responsable, pero con agilidad.
- Administrar equipos con eficacia: Implica el saber delegar responsabilidades, ampliar las oportunidades con los miembros, tener justicia en las decisiones y en los reconocimientos.
- Crear un clima propicio para el desarrollo: Vencer los desafíos, enfrentar retos y ofrecer oportunidades al equipo de trabajo para favorecer a su crecimiento.

⁵ GRAMINGA, María Rita, 2010: MRG Consultoría e entrenamiento Empresarial, Belo Horizonte – Brasil disponible también: P&A Partners <http://www.pa-partners.com>

- Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: Actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
- Estar orientado hacia el trabajo en equipo: Tener la predisposición y las actitudes correctas para colaborar en un equipo.
- Formar un equipo de talentos: Invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
- Establecer buenas relaciones en la empresa: Estar dispuesto a cooperar con colegas, para tener la retribución en contextos de necesidad, negociar si existen problemas, establecer y alimentar buenas relaciones de trabajo.
- Tener sensibilidad: Demostrar preocupación e interés hacia los demás y sus necesidades.
- Enfrentar los desafíos con tranquilidad: Mantener la cabeza fría y actuar con mesura, no señalar errores de compañeros sino mas bien fomentar a la búsqueda de soluciones satisfactorias.
- Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Saber separar y darle prioridad a cada una en su momento debido.
- Auto conocerse: Auto evaluarse para identificar fortalezas, debilidades e invertir recursos en el crecimiento personal.
- Tener buen relacionamiento: Actuar con actitud positiva para poder ser parte y aporte en la empresa.
- Actuar con flexibilidad: Poseer la competencia necesaria de ser líder y a la vez dejarse liderar, poder adaptarse a cambios de rol, de contexto, etc.

2.3 Definición de Gestión del Talento Humano

En este mundo tan cambiante, es normal y lógico que las transformaciones también ocurran en las empresas, por lo que, idealmente, cada parte de las organizaciones debería poder ajustarse óptimamente a estos cambios, según el autor Fuenmayor, “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. La gestión es

considerada como la dirección de la coordinación y la reproducción de la actividad económica con fines sociales y es de vital importancia para toda empresa”⁶

Asimismo tomamos la definición de gestión del talento humano de los autores Veras y Chiavenato que nos indican:

“Es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”⁷

Entonces se puede entender y explicar que, en nuestra sociedad actual, la gestión del talento humano es un mecanismo que aporta extraordinariamente a las empresas y organizaciones a adaptarse y responder positivamente a los cambios vertiginosos del mercado.

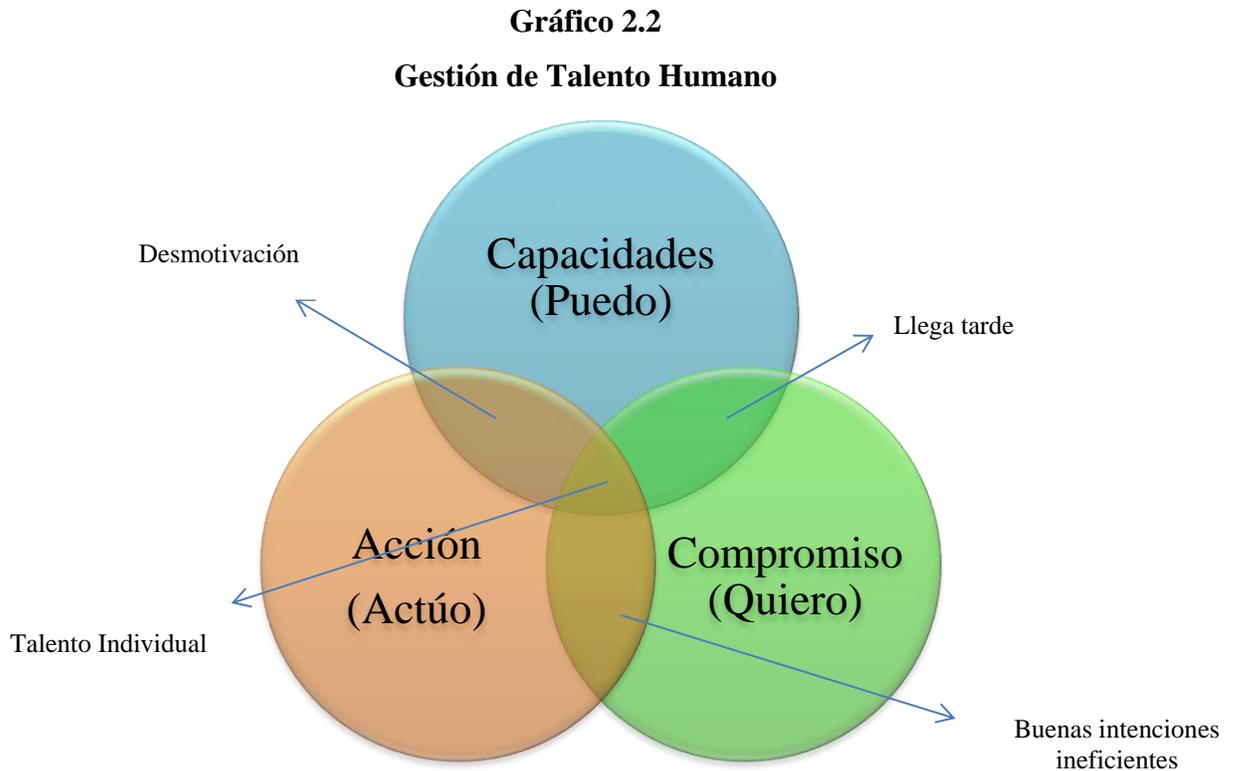
Pero esta gestión del talento humano no se la puede imponer cual fuese algún plan o programa en la empresa, tal cual nos explica el autor Chiavenato en su obra Gestión del talento Humano, todo este proceso necesita de tres factores clave: capacidades, compromiso y acción.

Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosa más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguna se le ha podido adelantar.

⁶ FUENMAYOR, Esteban, 1997, Organización y Comportamiento Organizacional, 2º Edición, Editorial Limusa, México

⁷ VERAS, Miguelina, CUELLO, César, 2005, Prácticas de Gestión Humana, 1º Edición, Librimundi, Republica Dominicana.

En el siguiente gráfico podemos sintetizar este fenómeno



Fuente: Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias

La gestión del talento humano tiene un proceso y más aún en la época moderna en la que nos encontramos, implica ciertas actividades como: la descripción y análisis de cargos, planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento – desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc., que son adecuadas para desarrollar, administrar políticas y procedimientos que permita la eficacia y eficiencia en el trabajo.

Como ya se mencionó anteriormente la gestión de talento humano tiene un proceso por cual Idalberto Chiavenato nos presenta mediante una gráfica el mismo:

Gráfico 2.3

Proceso de Gestión de Talento Humano

Proceso	Objetivo	Incluyen
Admisión	Quién debe trabajar en la organización	•Reclutamiento •Selección
Aplicación	Qué deberán hacer las personas	•Orientación de las personas •Diseño de cargos •Evaluación del desempeño
Compensación	Cómo compensar a las personas	•Remuneraciones •Programa de incentivos •Beneficios y servicios
Desarrollo	Cómo desarrollar a las personas	•Capacitación •Desarrollo Organizacional
Mantenimiento	Cómo retener a las personas en el trabajo	• Higiene y Seguridad en el Trabajo • Relaciones Laborales
Monitoreo	Cómo saber lo que hacen y lo que son	•Bases de datos •Sistemas de información gerencial

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de RRHH; 5ta Edición

2.3.1 Gestión del Talento Humano por Competencias

La gestión por competencias del personal, fue planteada por el psicólogo David McClelland en 1973, este modelo ha estado adquiriendo cada vez más importancia y más adeptos a su aplicación, promueve la integración de las fortalezas que desarrollan un desempeño de excelencia, y además defiende que cada institución presenta características que la distinguen de las demás a pesar de estar en el mismo rubro, pero a la vez presentan muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión⁸.

⁸ MCCLELLAND, David C., 1973, Testing for competence rather. Than for “Intelligence”, American Psychologist Review.

Poseer un talento significa tener un número de competencias en un nivel o grado determinado, según lo requerido para un puesto de trabajo, este factor principalmente influye en la diferencia entre ser un profesional exitoso y no convertirse en uno, “entendiendo por un profesional no sólo a aquél con estudios de un determinado rango sino a cualquier persona que sea capaz en su puesto de trabajo”⁹.

Cuando una organización está realmente fuerte en sus cimientos y además aprovecha todo el potencial de sus trabajadores es cuando logra alcanzar una integración realmente positiva en su equipo, obteniendo aportes de todas las cualidades del mismo, por tanto una gestión basada en las competencias es una forma de trabajo revolucionaria al administrar el conocimiento, habilidades y actitudes de las personas dentro de la institución. Así pues, Alles menciona que: “gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias – a su vez – son aquellos comportamientos que nos ayudaran a alcanzar los resultados.”¹⁰

La Gestión del talento humano por competencias es un estilo diferente de gestionar, donde se prioriza el factor humano, en el que cada miembro de la organización debe aportar sus mejores cualidades, empezando por la alta gerencia y terminando en los niveles más bajos del organigrama.

A través de este enfoque, se aspira conseguir una gestión en la institución que se ajuste al personal humano, empleando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo más eficazmente posible. Los resultados de todo este proceso serán la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una manera efectiva. “Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es necesario

⁹ ALLES, Martha, 2008, Selección por Competencias, 1º Edición, Edit. Granica, Buenos Aires.

¹⁰ ALLES, Martha, 2008, Selección por Competencias, 1º Edición, Edit. Granica, Buenos Aires.

desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.”¹¹

2.3.2 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias

A continuación, se detallan los pasos necesarios:

2.3.2.1 Misión y Visión

“Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad a menudo se califica como la misión de la misma. Una exposición de la compañía a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra y las necesidades que trata de servir”¹²

A partir de este concepto académico podemos decir que la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización mediante la misma podemos definir lo que pretende cumplir en su entorno social en el que actúa, lo que pretende hacer y para quien lo va a hacer.

Mientras que la visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

2.3.2.2 Las competencias, y su definición por la máxima dirección de la compañía

La máxima dirección, al ser la cabeza de la empresa es la que reglamenta, la que proyecta, la encargada de velar por el bienestar general, y entre esos procesos esta también la gerencia de recursos humanos.

¹¹ ERNEST AND YOUN CONSULTORS, 2008, Gestión por Competencias, DISPONIBLE EN: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

¹² THOMPSON Arthur y STRICKLAND A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Caso, 11va. Edición, de Mc Graw Hill, 2001

Es por esta razón que resulta imprescindible el concurso y el compromiso total de la más alta esfera de la compañía, sin embargo, la empresa como tal y sus fines serán las que definan las competencias y factores claves del éxito en sus acciones.

2.3.2.3 Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización

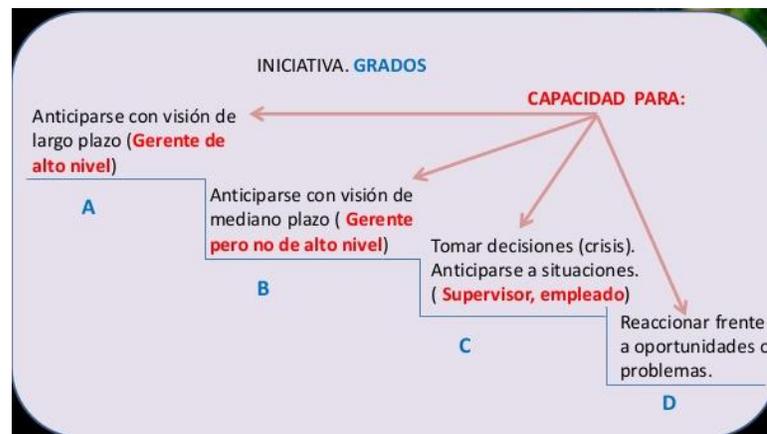
Así como ya se ha expresado la importancia de definir las competencias, también es necesario poder “graduarlas”, es decir medir la magnitud en que estas deberían ser aplicadas, pues la competencia de liderazgo no será la misma para un ejecutivo de ventas que para un director de área.

La asignación de grados o niveles se los realiza analizando caso por caso y en relación con el puesto, así entonces, existen los siguientes grados o niveles:

Nivel A: Alto Nivel B: Bueno, por encima del estándar Nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia; significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo, es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se lo considerará competente para el puesto. Nivel D: Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.

Gráfico 2.4

Ejemplo de una competencia y sus grados



Fuente: ALLES, Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos

2.3.2.4 Validación de las competencias

La validación de competencias es fruto de distintas concepciones del aprender y del saber el sentido mismo de las competencias dormidas, al despertarse estas en el talento humano deben ser sometidas a procesos de validación en función de los intereses que se persiguen.

2.3.3 Criterios en la definición de competencias

Está basado en tres criterios básicos:

❖ Cognitivo

“Es aquello que pertenece o que está relacionado al conocimiento. Éste, a su vez, es el cúmulo de información que se dispone gracias a un proceso de aprendizaje o a la experiencia.”¹³

Mediante el presente concepto se concluye que está podría relacionarse muy estrechamente con conceptos tales como mente, percepción, razonamiento, inteligencia, aprendizaje y muchos otros que describen numerosas capacidades de las personas.

❖ Procedimental

Hace referencia a las destrezas necesarias para manejar cualquier situación que esta se presente dentro de la organización.

Entre estas por ejemplo podemos citar:

¹³ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 23º EDICIÓN

- Relación con la apreciación del complejo de elementos físicos, emocionales y sociales.
- La habilidad de manejar múltiples problemas al mismo tiempo
- La habilidad de apoyar a la empresa durante su crecimiento y desarrollo relacionado estrechamente a la familia y la sociedad.
- Manejo de información
- Manejo de instrucciones claras y precisas
- Manejo de situaciones específicas
- Elaboración de resúmenes, cuadros sinópticos, esquemas y mapas conceptuales, diagramas de flujo.
- Redacción de proyectos
- Capacidad de discernir con claridad.
- Captar el todo, analizar e interpretar con coherencia los datos de varias fuentes según sus conocimientos adquiridos.
- Capacidad de intuición y predicción
- Manejo de instrumentos de medición Interpretación de resultados.
- Capacidad de planeación y selección de estrategias de acción eficiente con la organización
- Flexibilidad en la aplicación de nuevos procesos, según circunstancias y recursos inmediatos.
- Manejo de la Tecnología comunicativa reciente

❖ **Actitudinal**

Con esta característica hacemos referencia a todo aquello que tiene por objetivo determinar las disposiciones de ánimo manifestadas de algún modo para realizar ciertas actividades, ya sean de tipo educativa, social, laboral, etc.

Los aspectos actitudinales de las personas son determinantes a la hora de seleccionar a un determinado prospecto para incluirlo en la organización, porque no solo es importante su nivel intelectual sino también actitudinal, que nos dice si realmente está preparado para desempeñar dicha actividad para la cual fuese encomendada.

No debe confundirse con aptitud, porque es la “capacidad o idoneidad para algo”.

2.4 Análisis y Descripción de Puestos

“El análisis, descripción de puesto es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.”¹⁴

En la búsqueda de un buen desempeño de capital humano dentro de la organización, los directivos están continuamente preocupados por políticas de selección, control de nóminas, capacitaciones, entre otras. Sin embargo, se deja de lado un concepto que puede llegar a ser fundamental para que dichos factores tengan éxito, hablando del análisis y descripción de puestos.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos humanos.

- Reclutamiento y selección
- Formación
- Compensaciones
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo de carrera y planes de carrera
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

¹⁴ ALLES, Martha, 2008, Dirección estratégica de recursos humanos – gestión por competencias, 2º Edición, Edit. Granica, Buenos Aires

Las mismas se sintetizan en el siguiente gráfico:



Fuente: Alles Martha; Dirección estratégica de recursos humanos

2.4.1 Métodos de análisis y descripción de puestos

Según la autora Alles, tenemos:

- **“Observación directa:** En los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
- **Entrevista:** El analista entrevista al ocupante del puesto.
- **Cuestionario:** El ocupante del puesto completa un cuestionario estandarizado.

- **Mixta:** Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.”¹⁵

Para estructurar los puestos, se considerarán los siguientes requisitos:

- **Intelectuales**, es decir la instrucción, experiencia, conocimientos específicos, iniciativa necesaria.
- **Físicos**, es el esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad, concentración física necesaria.
- **Responsabilidades**, la supervisión de personal, materiales, herramientas o equipos, métodos y procesos, títulos o documentos
- **Condiciones de Trabajo**, ambiente de trabajo, riesgos inherentes, etc.

Este análisis supone un proceso sistemático para reunir la información necesaria sobre el puesto a describir, empero, antes de iniciar esta labor, se debe clasificar los puestos a relevar, es decir, aquellos sobre los cuales se reunirá la información para su descripción posterior.

Para la redacción de la descripción de puestos se toman en cuenta los siguientes requisitos:

- **Identificación del puesto.** Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.
- **Resumen del puesto.** En una frase que resume el propósito del puesto, debe ser breve, y se detallan actividades del puesto.
- **Relaciones.** Relación del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización, por ejemplo: Reporta a, Supervisa a, Trabaja con (nombres de puestos); Fuera de la compañía: por ejemplo, proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.

¹⁵ ALLES, Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, Editorial Granica, Buenos Aires.

- **Responsabilidades y deberes.** Es una lista detallada de aspectos de la función, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto.
- **Criterios de desempeño.** Qué se espera en general del empleado, es decir, que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes.
- **Condiciones de trabajo y ambiente.** Depende de la localización, si es en una oficina o un lugar expuesto a ruidos o situaciones no favorables para el trabajador.

2.4.2 Levantamiento de Perfiles

Es necesario tener conocimiento acerca del perfil o perfiles de los puestos de trabajo que se desean cubrir, ya que ello ayudará a determinar la fuente de reclutamiento más adecuada.

“La adecuación al puesto de trabajo es una actividad sistemática que consiste en descubrir cuáles son los conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses, y adecuarlos a los puestos de trabajo que están libres.”¹⁶

El sistema de adecuación al puesto de trabajo tiene, por tanto, dos componentes principales: el perfil del puesto de trabajo y el perfil del candidato. Con ambos perfiles, la organización puede localizar muchos más candidatos potencialmente cualificados para puestos de trabajo específicos.

Es necesario disponer de un inventario de competencias e intereses de los empleados que sirve sobre todo para conocer de qué candidatos potenciales se dispone.

¹⁶ DOLAN, Simón, VALLE, Ramón, et. ál, 2007, La Gestión de Recursos Humanos, 3era. Edición, Edit. Mc Graw Hill, España

2.4.2.1 Definición de perfiles

Entendemos por perfil a un conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo. La definición de perfil de una persona es un aspecto ampliamente estudiado y tomado en cuenta, generalmente intervienen los siguientes factores: conocimientos generales, técnicos, habilidades comunicativas, etc., que cuadren con las que se piden para el puesto en cuestión.

2.4.2.2 Levantamiento de perfiles por competencias

En la actualidad, las características de un puesto resultan complejas, si se releva un perfil de una posición para negocios financieros, por ejemplo, es preciso entender en qué consiste ese negocio en particular.

Datos objetivos como edad, sexo, educación y experiencia laboral se recolectan en primera instancia; pero, los puntos clave y de más difícil definición están dados por las competencias o características personales y las relaciones dentro de la organización. Sobre el último aspecto es conveniente revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas “líneas de puntos” en el organigrama y definir correctamente: de quién depende, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto y la influencia que esto tenga en la definición del perfil. Con estos elementos se está en condiciones de definir las competencias específicas que realmente se requieren.

2.5 Reclutamiento de personal por competencias.

“Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.”¹⁷

Entonces sintetizamos en que, es un procedimiento en el que no solamente puede escoger la empresa, sino también el postulante, ya que es un proceso de dos canales: los postulantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el postulante si fuese contratado.

La gerencia del talento humano por competencias hace hincapié en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal idóneo y por consiguiente llevar a cabo la selección.

“El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y por otra parte se puede concentrar en competencias necesarias para el éxito de la organización y aumentar la competitividad del negocio.”¹⁸

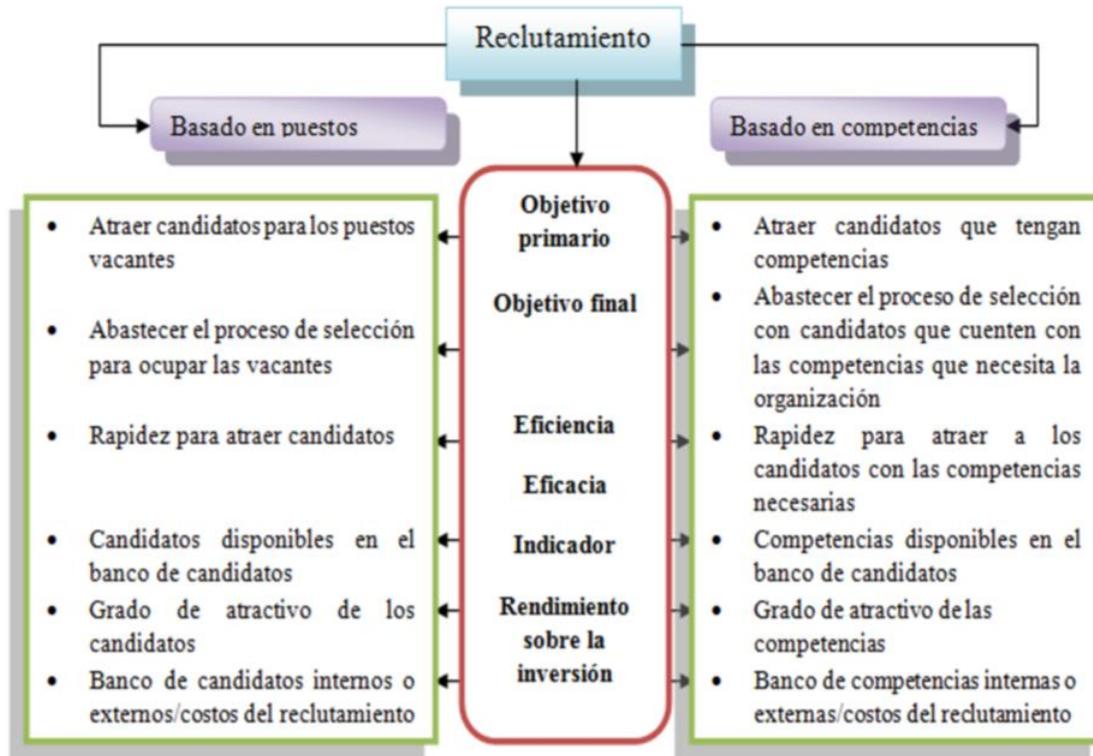
Según el autor Chiavenato, el reclutamiento es un proceso estratégico fundamental en la empresa, por ello es de vital importancia contar con el personal flexible, capaz de adaptarse correctamente a los cambios. El principal desafío y objetivo del reclutamiento es agregarle valor a la compañía.

¹⁷ ALLES, Martha, 2008, Dirección estratégica de recursos humanos – gestión por competencias, 2° Edición, Edit. Granica, Buenos Aires

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto, 2008, Gestión del Talento Humano, 3era. Edición, Edit. Mc. Graw Hill Interamericana, México.

Gráfico 2.6.

Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.



Fuente: Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato

2.5.1 Tipos de reclutamiento

Considerados dos tipos:

2.5.1.1 Reclutamiento interno.

“El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización - colaboradores – para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.”¹⁹

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3era. Edición, Edit. Mc. Graw Hill Interamericana, 2008, México.

El reclutamiento interno está dirigido a buscar talentos y competencias dentro de la organización y desarrollarlos para aprovecharlos, incluye a todos los que forman parte de esta, a quienes se les oferta nuevas oportunidades ya sea mediante promociones o transferencias que implican nuevas habilidades y conocimientos.

Algunas medidas recomendables según Marta Alles son:

- Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos (job posting).
- Llevar un eficiente inventario de personal o banco de datos que indiquen las habilidades o aptitudes.
- Planificar reemplazos y sucesiones.

2.5.1.2 Reclutamiento externo.

“El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.”²⁰

El reclutamiento externo se enfoca en las habilidades y competencias de los integrantes del mercado de Recursos Humanos, habilidades y competencias que no existen en la compañía en ese momento.

2.5.1.3 Comparación entre los tipos de reclutamiento

Como en toda práctica, existen pros y contras al realizar la comparación entre los dos tipos de reclutamiento que hemos mencionado, según los autores Chiavenato y Alles se pueden observar en el siguiente cuadro:

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3era. Edición, Edit. Mc. Graw Hill Interamericana, 2008, México.

Cuadro 2.1.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Reclutamiento interno	
Ventajas	Desventajas
1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.	1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.	2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.	3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.	4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.	5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.	6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.
7. Costo financiero menor al reclutamiento externo.	7. Exige empleados "listos" para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.
8. Más rápido.	8. Puede generar conflictos de intereses.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el reclutamiento interno busca primordialmente premiar al elemento humano existente en la organización al brindarle oportunidades de desarrollo profesional, al mismo tiempo que se evitan costos financieros por anular la etapa de reclutamiento externo y todas las erogaciones de efectivo que esta significa, sin embargo entre las desventajas más grandes se puede acotar que se limita bastante la entrada de nuevas ideas, por ende se bloquea la perspectiva y prolonga una rutina, que no en todos los casos es positiva, también las organizaciones que se dedican a

hacer solamente este tipo de reclutamiento no son consideradas como primeras opciones de los nuevos profesionales

Cuadro 2.2
Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Reclutamiento Externo	
Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trae sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas 2. Enriquece el patrimonio humano, con la aportación de talentos y habilidades. 3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas. 4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización. 2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños. 3. Requiere técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación. 4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores. 5. Es más costoso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno. 6. Puede afectar la política salarial de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

2.5.2 Técnicas de reclutamiento

Para atraer a candidatos del mercado de Recursos Humanos se emplean diferentes técnicas, como, por ejemplo:

- **Anuncios en diarios y revistas especializadas.** Es una buena opción para el reclutamiento dependiendo del tipo de puesto a ocupar. Es recomendable utilizar anuncios en diarios locales y regionales, si se busca personal especializado se puede acudir a revistas especializadas.
- **Agencias de reclutamiento.** La empresa puede acudir a una agencia de reclutamiento para abastecerse de candidatos entre ellas están:
 1. Las agencias operadas por los gobiernos, por medio de sus oficinas o entidades relacionadas con el empleo.
 2. Agencias sin fines de lucro, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales,
 3. Agencias particulares o privadas de reclutamiento.
- **Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.** La organización puede tener contacto con escuelas, universidades, asociaciones gremiales, etc.
- **Carteles o anuncios en lugares visibles.** Se trata de una forma de reclutamiento de bajo costo, se coloca en las proximidades de la organización y lugares de gran movilidad de personas.
- **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.** La organización pide a sus trabajadores que recomienden a candidatos.
- **Consulta a los archivos de candidatos.** Consulta en el banco de datos donde catalogan candidatos que no fueron considerados anteriormente, se efectúa de acuerdo con calificaciones más importantes, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de trabajo.
- **Reclutamiento virtual.** Se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, es inmediato y fácil para interactuar con los candidatos potenciales. Se puede tener contacto con sitios de compañías o agencias de reclutamiento eliminando la intermediación.
- **Banco de datos de candidatos o banco de talentos.** Es un banco de talentos donde se archivan los Curriculum Vitae para utilizarlos en el futuro, de esa manera ofrecen nuevas oportunidades de trabajo.

2.6 Selección del Personal por competencias

Una vez que se ha concluido el proceso de reclutamiento y atracción de nuevos postulantes, empieza el proceso de selección, y según define la autora María Palomo “Es facilitar relaciones entre una persona y la organización, buscando el perfecto ajuste entre el perfil de competencias de la persona, con el perfil establecido para el puesto, de manera que se incorpore aquella persona que pueda realizar el trabajo con mayor efectividad (eficacia + eficiencia).”²¹

Antes de comenzar a hablar sobre la selección por competencias haremos una breve introducción sobre la preselección debido a que esta antecede a la selección y decimos que la preselección se puede considerar la elaboración o la revisión de la solicitud de empleo, la revisión del Currículo Vitae y se podría añadir a todo esto una entrevista previa, ya que si tomamos todas estas acciones nos permitirá conocer los datos del candidato y contraponerlos con los requerimientos del puesto de trabajo.

Una vez que ya hemos dado una breve introducción sobre la preselección podemos centrarnos en el tema de selección ya que este es un proceso que debe elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas. A través de la selección se puede obtener “la mujer u el hombre adecuado para el puesto”.

Martha Alles en su libro dedicado a la selección por competencias nos demuestra que la selección por competencias se basa en una serie de factores, y los conceptos a utilizar se aplican a personas de diferente profesión y nivel. “Selección por competencias no se refiere a selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio. Selección por competencias significa

²¹ PALOMO VADILLO, MARÍA, 2008, El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid, ESIC Editorial.

selección de personas con talento para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea.”²²

Para seleccionar personas con las competencias o el talento necesarios se debe, primero, entender qué se requiere en cada caso, aunque en todos los casos se deberá definir cuáles son las competencias o capacidades necesarias para cubrir exitosamente la posición en la actualidad y lo que en futuro se espere de esa posición o de otra, si se planea que la persona ocupe, más adelante, otro puesto o función.

En este proceso se valida las evidencias de las competencias, no tanto los comentarios que no se pueden comprobar, tal cual detalla el autor Jericó en su libro Selección del talento, selección por competencias: “Las competencias son comportamientos observables, luego el candidato tiene que demostrar que posee esos comportamientos. Es más, lo que realmente se procura es identificar profesionales que aglutinen las competencias necesarias, incluso aunque no reúnan todos los conocimientos relacionados con el puesto, pues estos se pueden adquirir mediante formación. Aunque, ciertamente, los conocimientos condicionan nuestra forma de actuar.”²³

2.6.1 Pasos para el proceso de selección por competencias.

El autor Álvaro de Ansorena recomienda para tener un proceso de selección exitoso: “el éxito de un proceso de selección depende de que incluya el menor número posible de pasos, y recomienda simplificar al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de proveer de nuevos profesionales a las áreas que la componen.”²⁴

La secuencia lógica que atraviesa este proceso tiene su inicio en la decisión de iniciar un reclutamiento, y culmina con el proceso de admisión del postulante.

²² ALLES, Martha, 2008, Selección por competencias, 1a Edición, Edit. Granica, Buenos Aires

²³ JERICO P 2001, Selección de Talento, Selección por competencias. Citado en ALCALÁ, M.A, Madrid,

²⁴ ANSORENA ALVARO, 1996, 15 pasos para la selección de personal con éxito, Paidós, Barcelona. introducción 1º edición

Alles nos ilustra en 20 pasos concretos todo este proceso:

Gráfico 2.7

Pasos para el reclutamiento y selección basados en competencias

1. Necesidad de cubrir una posición	2. Solicitud de personal	3. Revisión del descriptivo del puesto.	4. Recolectar información sobre el perfil.
5. Analisis sobre eventuales candidatos internos	6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no.	7. Definición de las fuentes de reclutamiento	8. Recepción de candidaturas
9. Primera revisión de antecedentes	10. Entrevistas 1 o2 rondas.	11. Evaluaciones específicas y psicológicas	12. Formación de candidaturas
13. Confección de informes sobre finalistas.	14. Presentación de finalistas al cliente interno	15. Selección del finalista por cliente interno.	16. Negociación
17. Oferta por escrito	18. Comunicación a postulantes fuera del proceso	19. Proceso de admisión	20 inducción

Fuente: ALLES, Martha, Selección por competencias

2.6.2 Técnicas utilizadas para el proceso de selección

La selección por competencias se diferencia de un proceso tradicional de selección únicamente por las técnicas que emplea, siendo los pasos similares durante su aplicación.

Existen dos técnicas muy valoradas en este aspecto, y son:

- **Entrevistas por competencias**, para este tipo de entrevista se emplea mucho la herramienta de la estrella conductual, donde se procura encontrar comportamientos en el pasado de personas exitosas y que sirvan de precursores del desempeño actual para un cargo específico por aquello se podrá realizar preguntas que indaguen competencias.

Gráfico 2.8
Estrella conductual



Fuente: Pablo de Ansorena, 2001

- **Los centros de Valoración**, estos deben constituir técnicas que emplean pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias, estos centros tienen como propósito hacer que las y los candidatos enfrenten situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo
- **Visita domiciliaria**, la cual tiene como propósito obtener información amplia y objetiva sobre el medio físico y familiar del postulante; lo cual es imposible lograr en otro medio. También permite generar mayor confianza y seguridad en el individuo y su grupo familiar en el Proyecto, logrando una relación interpersonal honesta y activa entre el equipo y el grupo familiar.

2.7 Inducción del nuevo Talento Humano

“La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en la inducción de un

nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y la inducción debería fijarse con un procedimiento habitual. ”²⁵

La inducción es un proceso que integra al nuevo trabajador de tal manera que sus acciones y su desempeño responda positivamente a las expectativas creadas ante su ingreso, todas estas expectativas deben hacérsele conocer, de igual manera todos sus derechos y sus obligaciones, y también indicarle las reglas a las que estará sujeto, como algunas normas de conducta, horarios de trabajo, etc.

2.7.1 Objetivos de la inducción

Este proceso es absolutamente necesario y no debe, por ningún motivo, obviarse en ninguna organización. Los objetivos que persigue son:

- Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

2.7.2 Métodos de inducción

Los métodos y las herramientas e instrumentos utilizados en este proceso son diversos, en algunas compañías llegan incluso a combinarlos, estos son: Carpetas de tipo informativo, cursos, videos, cd's, sección en la intranet de la empresa, etc.

La inducción debe llevarse a cargo de todos los integrantes de la compañía sin distinción, sin embargo, recae mayor responsabilidad en los puestos inmediatos superiores al nuevo trabajador.

Conceptualmente podemos dividir este proceso en dos etapas diferentes:

²⁵ ALLES, Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Gestión por Competencias, Editorial Granica, Buenos Aires.

- **Inducción a la organización**, es el conocimiento que la persona debe tener respecto de la historia de la organización, su estructura, mercado y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, calidad; cultura, misión, visión, valores. Todos estos temas se pueden recopilar en un folleto o carpeta para su entrega al nuevo empleado.
- **Inducción al puesto de trabajo**, tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante qué se espera de él en términos de resultados y comportamientos, y clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a cargo. Igualmente, explicar cómo funciona el equipo de trabajo en cuanto a tareas, estándares laborales, reuniones usuales de trabajo y sus objetivos, etc.

2.8 Evaluación del desempeño por competencias

“Evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización”²⁶

En el anterior concepto, el autor Chiavenato nos explica la importancia de este proceso, que además de señalar las falencias del personal dentro de nuestra organización, nos permite ver qué nuevas medidas se deben ejecutar siempre por el bien de la organización.

Con esta evaluación se propone importantes cambios en la evaluación tradicional, en donde se apliquen planteamientos mediante problemas y tareas lo más reales posibles, que impliquen curiosidad y reto.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3era. Edición, Edit. Mc. Graw Hill Interamericana, 2008, México.

Una de las grandes transformaciones que implica la evaluación por competencias es que ésta ya no implicaría por promedio, sino por indicadores y niveles de logro. Una persona tiene una competencia cuando está en condiciones de desempeñarse ante una situación o problema con motivación, ética, conocimiento teórico y habilidades innatas.

La evaluación entonces nos permitirá detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior, las principales razones para evaluar este desempeño son:

- **Recompensas.** Permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias e incluso despidos.
- **Retroalimentación.** Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- **Desarrollo.** Permite que cada colaborador sepa cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- **Relaciones.** Permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean.
- **Percepción.** Proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él.
- **Potencial de desarrollo.** Proporciona a la organización medios para conocer el potencial de desarrollo de sus colaboradores, y así definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
- **Asesoría.** Ofrece al gerente o especialista de Recursos Humanos información para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La responsabilidad de sobre quien debería evaluar puede variar de empresa a empresa, entre algunas alternativas están la autoevaluación, el superior inmediato, el sujeto y el superior, equipo de trabajo, evaluación en 360°, etc.

2.8.1 Métodos de evaluación del desempeño

Algunos de los métodos más utilizados para evaluar el desempeño son los siguientes:

- **Escalas gráficas.** Cada característica a evaluarse se representa mediante escala en una tabla de doble asiento, los factores de evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización.
- **Elección forzada.** Este método evalúa el desempeño de las personas mediante declaraciones descriptivas enfocadas en aspectos del comportamiento, exige al evaluador elegir entre varias de ellas.
- **Investigación de campo.** Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación y los gerentes para en conjunto evaluar el desempeño de los trabajadores.
- **Método de los incidentes críticos.** Se basa en las características extremas que representan desempeños sumamente positivos o negativos.
- **Listas de verificación.** Se enumeran los factores de la evaluación a considerar de cada trabajador, cada factor recibe una evaluación cuantitativa.
- **Evaluación participativa por objetivos.** Consiste en definir los objetivos y las responsabilidades, en desarrollar normas de desempeño, en evaluar el desempeño y así redefinir objetivos.
- **Evaluación de 360°.** Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Es una evaluación circular, así, el superior, los compañeros, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado participan.

2.8.2 Pasos para evaluar el desempeño

Según Martha Alles tenemos:

- **Definir el puesto.** Asegurar que el supervisor y subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto. La evaluación se realiza con relación al puesto.
- **Evaluar el desempeño en función del puesto.** Incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- **Retroalimentación.** Comentarle el desempeño y los progresos del subordinado.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3. Diagnóstico situacional de la Caja Nacional de Salud

3.1 Misión y Visión

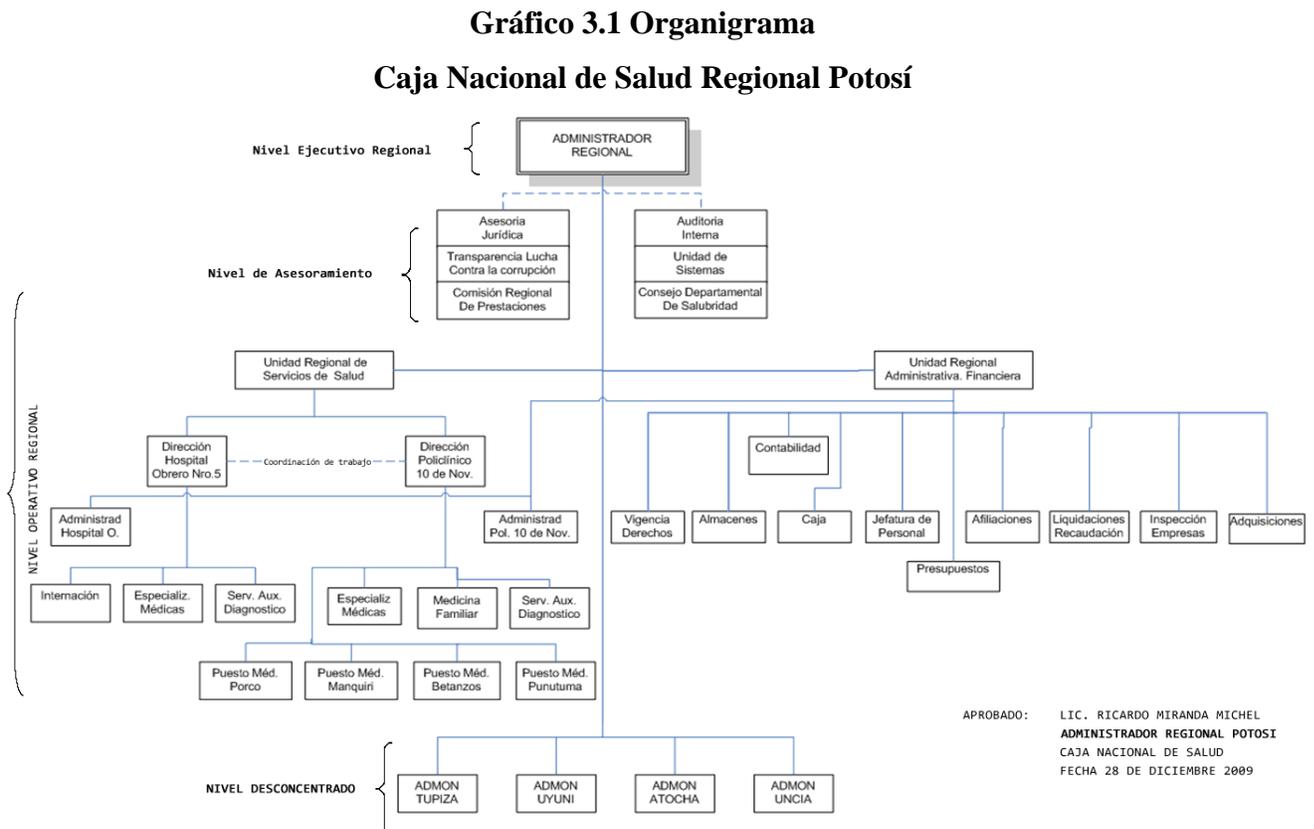
3.1.1 Misión

La misión de la Caja Nacional de Salud a través de sus Administraciones Regionales y Agencias Distritales es brindar protección integral en el campo de la salud a toda su población protegida, como parte activa y componente de la población boliviana. Se rige por los principios de Universalidad, Solidaridad, Unidad de Gestión, Economía, Oportunidad y Eficacia en el otorgamiento de las prestaciones de salud, optimizando el uso de recursos y buscando ampliar el nivel de cobertura.

3.1.2 Visión

La Caja Nacional de Salud busca mantener el liderazgo nacional en la provisión de seguros de corto plazo, con efectividad, equidad y calidad probada.

3.2 Organigrama



Fuente: Caja Nacional de Salud Regional Potosí

3.3 Procedimientos de Reclutamiento, selección e inducción.

3.3.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento dentro de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí es diferente según el contrato que se requiera, se puede diferenciar en 3 tipos:

- **Nuevo Ítem:** Cuando se crea o se dispone un ítem (cargo institucionalizado y fijo con mayores prestaciones) se tiene que lanzar una convocatoria en primera instancia cerrada o interna, donde se publica en todos los tableros de información la oportunidad para los trabajadores de la institución.

Si el caso fuere que no se presenten postulantes o que ningún postulante cumpla los requisitos, se procede a publicar la convocatoria para la ciudadanía en general, procediendo a publicar el cargo en la página web de la institución y en el periódico local los fines de semana.

- **Acefalías y suplencias en periodo de vacación:** Si existe un cargo que no puede ser cubierto o sus responsabilidades no son recogidas por otro funcionario momentáneamente, se declara en acefalia y se nombra interinamente a otro trabajador para que ocupe ese puesto siempre y cuando califique para el mismo.
- **En el caso de suplencias en el periodo de vacaciones,** la manera de proceder es la siguiente: Todas las personas interesadas que dejan su currículum vitae en el departamento de Recursos Humanos o en la jefatura del servicio correspondiente pasan a ser almacenados en un banco de expedientes, del cual se calificará y se escogerá a la mejor opción para la vacancia mediante un comité creado según el caso.

3.3.2 Selección

Para la selección, también dividiremos a las personas que hayan sido reclutadas tanto interna, como externamente en los dos grupos:

- Profesionales de salud: Se conforma un comité de evaluación, integrado por:
 - Jefe de Recursos Humanos
 - Jefe Médico
 - Director del centro
 - Autoridad médica (según sea el caso, por ejemplo, Jefe regional de enfermería, del servicio de odontología, laboratorio, farmacia, etc.)

- Auxiliares y administrativos: El comité de evaluación estará integrado por:
 - Administrador Regional
 - Jefe de Recursos Humanos
 -

3.3.3 Inducción.

En el caso de los auxiliares y profesionales de salud, una vez firmados sus contratos se les cita a una reunión introductoria con el jefe del servicio que les corresponde, donde se les expone verbalmente las reglas, normas de conducta y lo que la institución espera de estas personas.

Posteriormente el jefe de servicio les conduce hasta el área donde se desempeñará el nuevo empleado, y le presenta al personal correspondiente, su inmediato superior es el encargado de detallarle minuciosamente sus labores y las correctas formas de actuar que tendrá que cumplir.

Para el nuevo personal administrativo el procedimiento es similar, comienza una reunión con el jefe inmediato superior donde se le explica el funcionamiento de la institución, los derechos y las obligaciones que tiene además de las expectativas que se tienen para el nuevo trabajador.

En ninguno de los casos se utiliza apoyo en textos, material audiovisual o se extiende el proceso de inducción más que lo detallado, esto significa una falencia grave, pues se puede apreciar que la institución no toma el tiempo adecuado en la inducción de los nuevos funcionarios para garantizar su mejor desempeño.

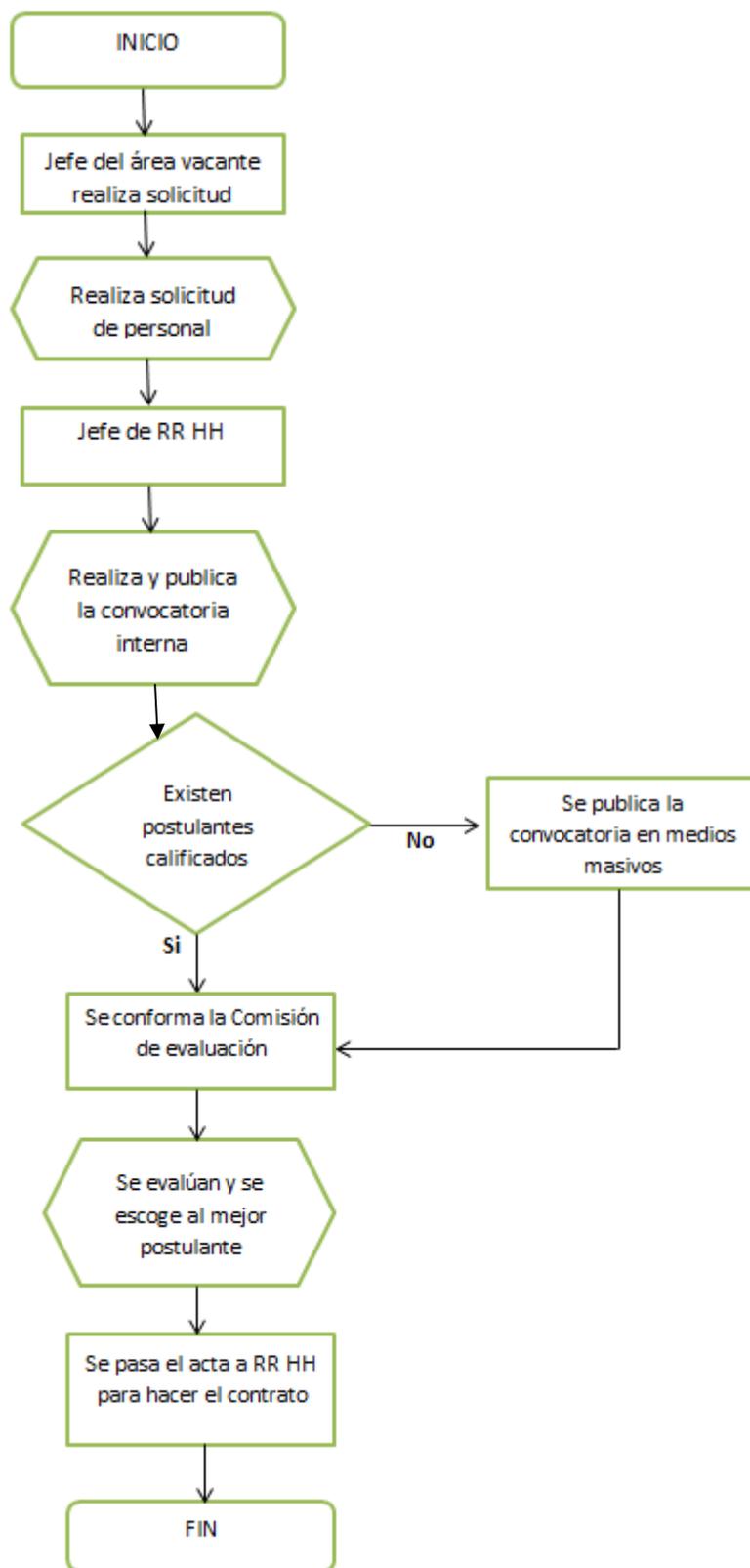
3.4 Flujogramas de los procesos de Reclutamiento, selección e inducción

3.4.1 Reclutamiento y selección para nuevo ítem

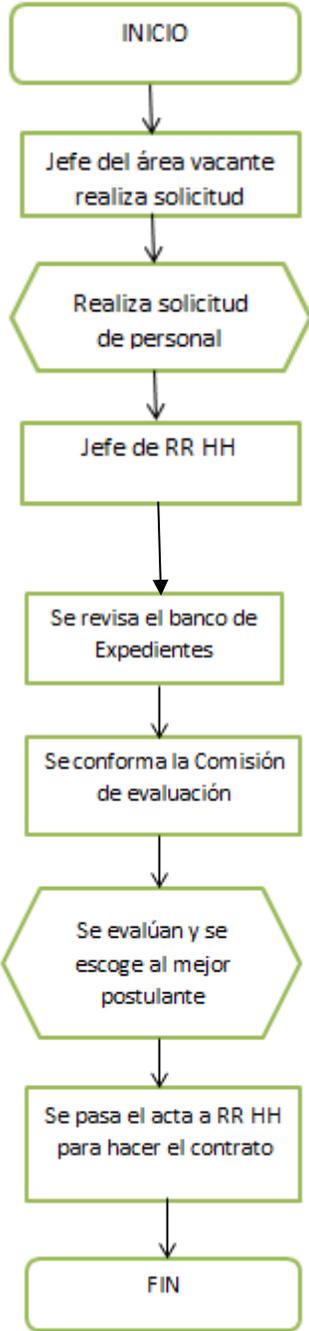
Como se ha mencionado, este proceso es en principio cerrado o interno, tiene como inicio la identificación del puesto vacante mediante una solicitud escrita dirigida al jefe del área de Recursos Humanos por parte del jefe del área donde se presenta la acefalía, es cuando, el departamento de Recursos Humanos aprueba la solicitud y se procede a publicar en los canales internos de la institución esta oportunidad.

Posteriormente y respetando los plazos que se habrán publicado junto con la convocatoria, se realiza la recepción de los archivos personales de los postulantes, en caso de que no hubiera candidatos que colmen las expectativas o requerimientos del nuevo ítem, se publicará la convocatoria en medios masivos (usualmente periódicos) convirtiendo así la convocatoria en pública, posteriormente se conforma una comisión pertinente al área que pueda servir de jurado calificador, con la misión de encontrar al candidato más calificado

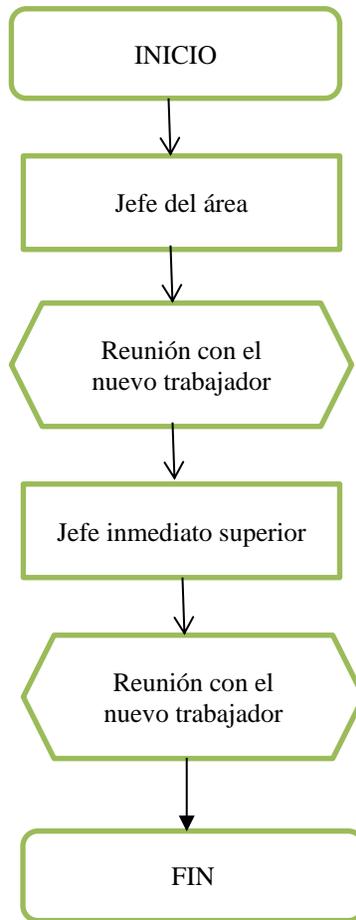
Finalmente, y siempre que se encuentre al mejor candidato para ocupar el nuevo ítem, se procede a realizar el acta correspondiente en el departamento de Recursos Humanos y se rubrican los contratos que se requieran.



3.4.2 Reclutamiento y selección para suplir una vacación o una afección



3.4.3 Inducción



3.5 Análisis estratégico

3.5.1 Estructura Organizativa

Dentro de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí se incluyen dos centros de atención:

- Hospital Obrero N° 5
- Policlínico 10 de Noviembre.

Para efectos de este estudio, el total de personal de recursos humanos será el resultado de la sumatoria de ambos centros de atención en salud de la ciudad de Potosí.

3.5.1.1 Inventario de Puestos de Trabajo

El inventario de puestos laborales incluye única y exclusivamente aquellos puestos laborales que estén institucionalizados y por ende sean pues fijos.

El detalle de este inventario es el siguiente:

Cuadro 3.1
Inventario de Puestos de trabajo

INVENTARIO DE PUESTOS DE TRABAJO					
Puesto	Médicos	Para - Médicos	Administrativos Regional	Servicio de Mantenimiento y otros	TOTAL
Número de funcionarios	103	161	88	60	412

Fuente: Anuario Estadístico C.N.S 2014

Actualmente existen ciento tres médicos, ciento sesenta y uno funcionarios paramédicos, ochenta y ocho administrativos y sesenta empleados a cargo del mantenimiento, limpieza y otros, haciendo un total de cuatrocientos doce funcionarios fijos.

3.5.1.2 Inventario de Recursos Humanos

El inventario de Recursos Humanos reúne, a diferencia del inventario de puestos de trabajo fijos, totaliza a todos los trabajadores actuales de la institución, tanto a los de planta, como a los que están bajo contrato temporal, es especialmente útil si

comparamos el inventario de puestos de trabajo con ítem contra los empleados en acefalías o cubriendo vacaciones.

En los siguientes cuadros detallaremos a todo el personal dependiente de la regional Potosí bajo tres grupos: personal médico, personal paramédico y administrativo. De igual forma, dentro de cada una de estas clasificaciones, las subdividiremos en cuanto a sus áreas específicas de acción se refiere, tales como, por ejemplo, el personal médico se dividirá en: Médicos, odontólogos, farmacéuticos y profesionales laboratoristas.

a) Personal Médico

Cuadro 3.2
Resumen del personal médico de planta

RESUMEN DEL PERSONAL MÉDICO (DE PLANTA)					
	Sub Total	Médicos	Odontólogos	Farmacéuticos	Laboratoristas
Hospital Obrero N°5	73	61	2	4	6
Policlínico 10 de noviembre	29	22	6	1	
Administración Regional	1	1			
TOTAL	103	84	8	5	6

Fuente: Anuario Estadístico C.N.S 2014

Dentro de los médicos de planta, existen setenta y tres profesionales asignados al Hospital Obrero N°5, veinte y nueve al Policlínico “10 de noviembre” y solo uno a la Administración regional, que en este caso es el Dr. Márquez que ocupa el cargo de Administrador, teniendo como total 103 Profesionales de salud en la Regional Potosí

Cuadro 3.3

Resumen del personal médico a contrato

RESUMEN DEL PERSONAL MÉDICO (A CONTRATO)					
	Sub Total	Médicos	Odontólogos	Farmacéuticos	Laboratoristas
Hospital Obrero N°5	23	14		6	3
Policlínico 10 de noviembre	10	1	2	4	3
Administración Regional	-	-	-	-	-
TOTAL	33	15	2	10	6

Fuente: Anuario Estadístico C.N.S 2014

Dentro del personal eventual o a contrato en cuanto a personal médico se refiere, tenemos a veintitrés funcionarios en el Hospital Obrero N°5, diez en el Policlínico “10 de noviembre” y ningún funcionario eventual en la Administración Regional.

b) Personal Paramédico y administrativo

Tal cual nos refleja el cuadro siguiente, para el personal administrativo, los funcionarios de planta agrupan a dieciséis funcionarios y cuarenta y seis en servicios generales, mientras que, para el personal paramédico, ciento noventa y un funcionarios están activos en el Hospital Obrero N°5 y cincuenta y seis en el Policlínico “10 de noviembre”.

Cabe resaltar que, en los cuadros cuantitativos siguientes, existen los cargos de supervisores únicamente en el personal de planta, esto por obvias razones, ya que este cargo tiene bajo su responsabilidad el personal de turno de todo un servicio.

Cuadro 3.4

Resumen del personal administrativo y paramédico de planta

RESUMEN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PARAMÉDICO (Personal de planta)												
	Sub Total	Personal Administrativo	Personal de Enfermería			Nutricionistas	Tec. Equip. Méd.		Personal Adm. Ctros Sanit.		Personal Servicio Mantenimiento	
			Jefe Supervisor	Graduadas	Auxiliares		Técnicos	Auxiliares	Adm Gen.	Trab Social	Chofers	Manuales
Administración Regional	16	10										6
Servicios Generales	46	45										1
Hospital Obrero N°5	191		8	41	56	1	12	1	25	1	4	42
Policlínico 10 de noviembre	56		1	5	34		2		6	1	1	6
TOTAL	309	55	9	46	90	1	14	1	31	2	5	55

Fuente: Anuario Estadístico C.N.S 2014

Cuadro 3.5

Resumen del personal administrativo y paramédico a contrato

RESUMEN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PARAMÉDICO (Contratos Temporales)												
	Sub Total	Personal Administrativo	Personal de Enfermería		Nutricio nistas	Tec. Méd.	Equip. Auxili ares	Personal Adm. Centros Sanit		Personal Servicio Mantenimiento		
			Gradu adas	Auxili ares		Técni cos	Auxili ares	Adm Gen.	Trab Social	Chof eres	Manu ales	Artes ano
Administración Regional	2	2										
Hospital Obrero N°5	64		14	9		10					30	1
Policlínico 10 de noviembre	13		2	7		1					3	
Pto. Med. Manquiri	1		1									
Pto. Med. Porco	1			1								
Pto. Med. Putuma	1			1								
TOTAL	82	2	17	18	0	11	0	0	0	0	33	1

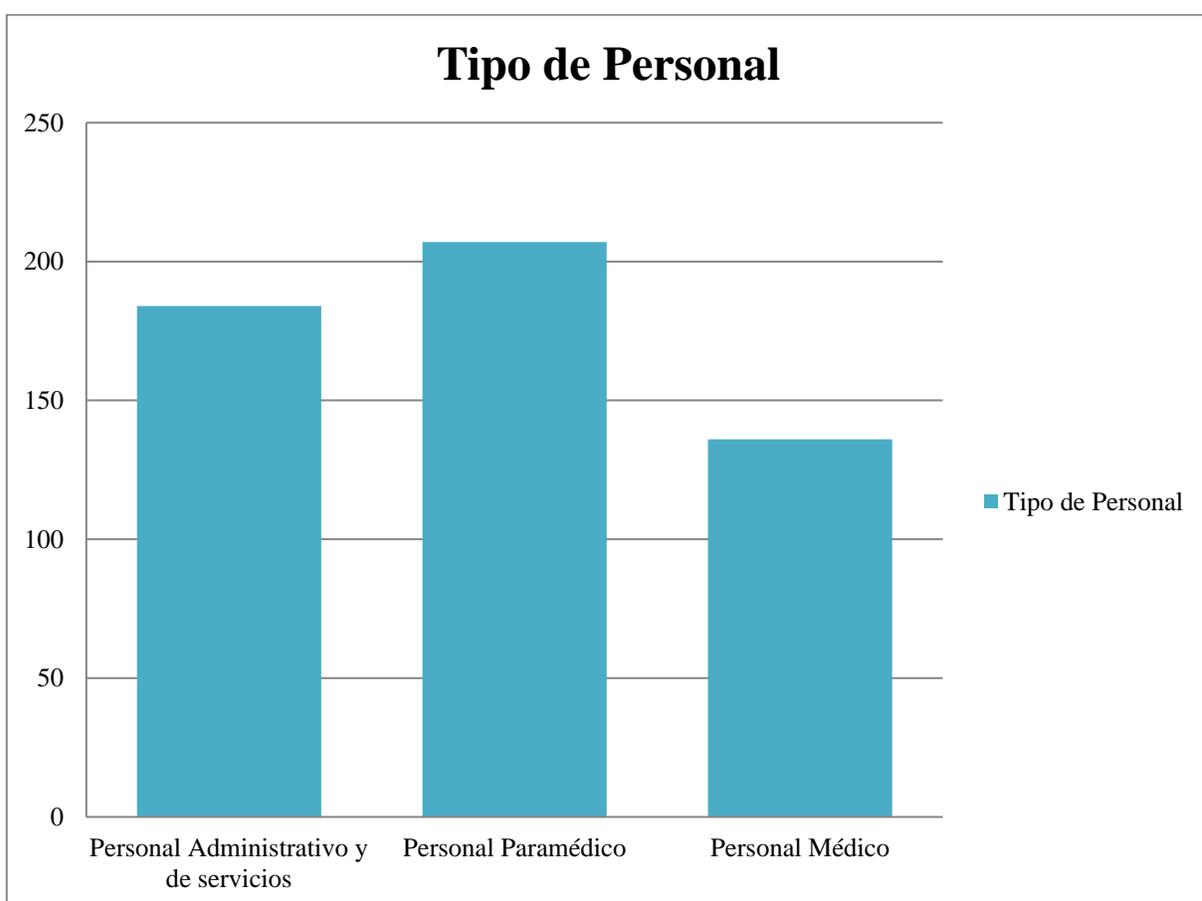
Fuente: Anuario Estadístico C.N.S 2014

Como se puede apreciar, el personal a contrato en la administración regional se resume en dos personas, mientras que el personal paramédico eventual, abarca a sesenta y cuatro funcionarios en el Hospital Obrero N°5, y dieciséis funcionarios dependientes del Policlínico “10 de noviembre” (Tres de estos son destinados a los puntos médicos de Manquiri, Porco y Putuma).

c) Cuantificación de la asignación de trabajadores por tipo de personal

Gráfico 3.2

Resumen del personal según su tipo



Fuente: Elaboración Propia

Analizando el cuadro anterior, podemos encontrar la lógica de que el personal paramédico sea el mayor en número y el personal médico lo contrario, puesto que un solo médico puede atender una sala de por ejemplo seis pacientes, pero el número de enfermeras debe ser mayor para cubrir todas las necesidades y cuidados de cada uno de los pacientes, además de

que este tipo de personal cubre a todos los funcionarios que desempeñan labores como los nutricionistas, los técnicos laboratoristas, y las auxiliares de enfermería.

El segundo tipo de personal en cuanto a volumen se refiere, es el administrativo, que ocupa principalmente las funciones de organización, planificación, ejecución de presupuestos, captación de nuevas empresas que desean estar bajo el seguro y los servicios de salud que ofrece la institución, así como recuperar aquellos montos de dinero atrasados por estas mismas organizaciones, y lo más importante para este estudio, también se ocupan de gestionar los recursos humanos.

Cabe también mencionar que dentro del personal administrativo están dos de las principales autoridades, el Administrador Regional y el Jefe de Servicios Generales.

3.5.1.3 Relación entre el Inventario de RR. HH. y el Inventario de Puestos de trabajo

En este punto del estudio, lo que procede es realizar una comparación entre los puestos de trabajo fijos o con ítem, y los empleados en total, con el fin de poder realizar juicios de valor sobre el abastecimiento de Personal humano en la Caja Nacional de Salud Regional Potosí.

Para efectos de esa comparación durante las siguientes ilustraciones se presenta un resumen general de cada área, es decir, área médica, área paramédica y el área administrativa.

a) Personal Médico

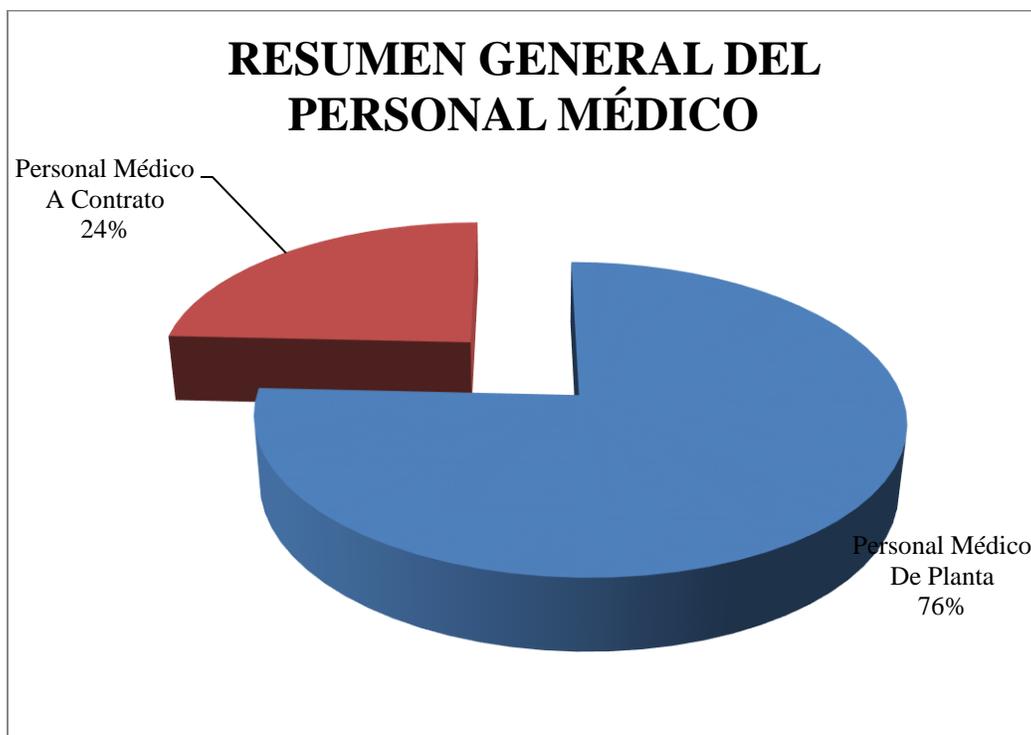
Cuadro 3.6
Resumen general del personal médico

RESUMEN GENERAL DEL PERSONAL MÉDICO									
	Sub Total	Médicos		Odontólogos		Farmacéuticos		Laboratoristas	
		Tiempo Completo	A Contrat o	Tiempo Completo	A Contrat o	Tiempo Completo	A Contrat o	Tiempo Completo	A Contrat o
Hospital Obrero N°5	96	63	14			4	6	6	3
Policlínico 10 de Noviembre	39	26	1	2	2	1	4		3
Administración Regional	1	1							
TOTAL	136	90	15	2	2	5	10	6	6

Fuente: Anuario Estadístico C.N.S 2014

Gráfico 3.3

Resumen general del personal médico



Fuente: Elaboración Propia

Tal cual se puede apreciar en el cuadro y en el gráfico, el total del personal médico a contrato representa casi una cuarta parte del total, esto puede deberse a una mala planificación y asignación de recursos al personal requerido presentado en el plan operativo anual de la gestión.

Esta proporción puede jugarle en contra a la institución si no se controla, por lógica se deduce que el personal de planta o con contrato indefinido está mucho más comprometido con la organización, además que puede recaer en alguna responsabilidad si no se pudieran cumplir las afecciones del personal médico en el menor tiempo posible.

b) Personal Paramédico

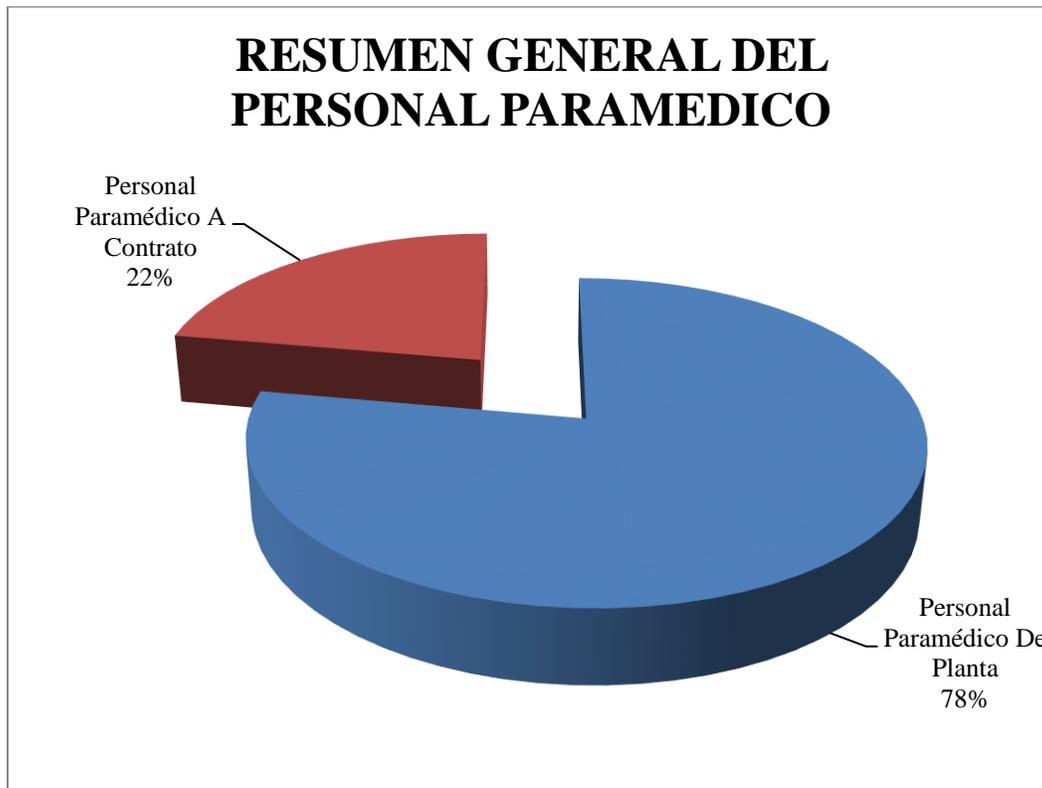
Cuadro 3.7
Resumen general del personal paramédico

RESUMEN GENERAL DEL PERSONAL PARAMÉDICO													
		Personal de Planta						Personal con contrato temporal					
	Sub Total	Personal de Enfermería			Nutricionistas	Tec. Equip. Méd.		Sub Total	Personal de Enfermería		Nutricionistas	Tec. Méd.	Equip.
		Jefe Superior	Graduadas	Auxiliares		Técnicos	Auxiliares		Graduadas	Auxiliares		Técnicos	Auxiliares
Hospital Obrero N°5	119	8	41	56	1	12	1	36	15	11		10	
Policlínico 10 de Noviembre	42	1	5	34		2		10	2	7		1	
	161	9	46	90	1	14	1	46	17	18	0	11	0
TOTAL	207												

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3.4

Resumen general del personal paramédico



Fuente: Elaboración Propia

Similar situación es la que nos encontramos en el personal paramédico si la comparamos con el personal médico, y nuevamente se nos presenta el dilema de si existirá la motivación y el compromiso suficiente por parte del parte a contrato.

Al parecer estas jefaturas de servicios pasan por problemas de personal constantes, suplencias de vacaciones, acefalías, etc.; es un tema que no es menor pues delata una mala planificación o una mala asignación de recursos por parte de la dirección nacional al no prever estas situaciones.

c) Personal Administrativo y servicios

Cuadro 3.8

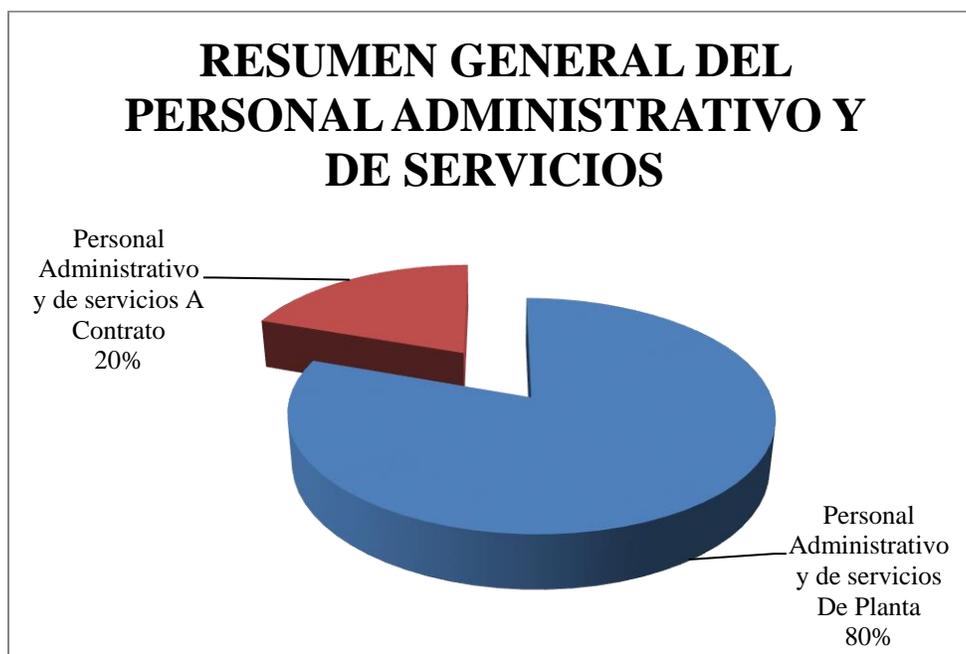
Resumen general del personal administrativo y de servicios

RESUMEN GENERAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS														
		Personal de Planta						Personal con contrato temporal						
	Sub Total	Personal Administrativo	Personal Adm. Ctros Sanit.		Personal Servicio Mantenimiento			Sub Total	Personal Administrativo	Personal Adm. Ctros Sanit.		Personal Servicio Mantenimiento		
			Adm. Gen.	Trab. Social	Choferes	Manuales	Artisanso			Adm. Gen.	Trab. Social	Choferes	Manuales	Artisanso
Administración Regional	16	10				6		2	2					
Servicios Generales	46	45				1		0						
Hospital Obrero N°5	72		25	1	4	42		31					30	1
Policlínico 10 de Noviembre	14		6	1	1	6		3					3	
Sub Total	148	55	31	2	5	55	0	36	2	0	0	0	33	1
TOTAL	184													

Fuente: Anuario Estadístico C.N.S 2014

Gráfico 3.5

Resumen general del personal administrativo y de servicios



Fuente: Elaboración Propia

El personal administrativo y de servicios representa toda la planta administrativa de la regional Potosí, y los choferes de ambulancias, porteros, manuales (trabajadores de limpieza), cocineros, etc.

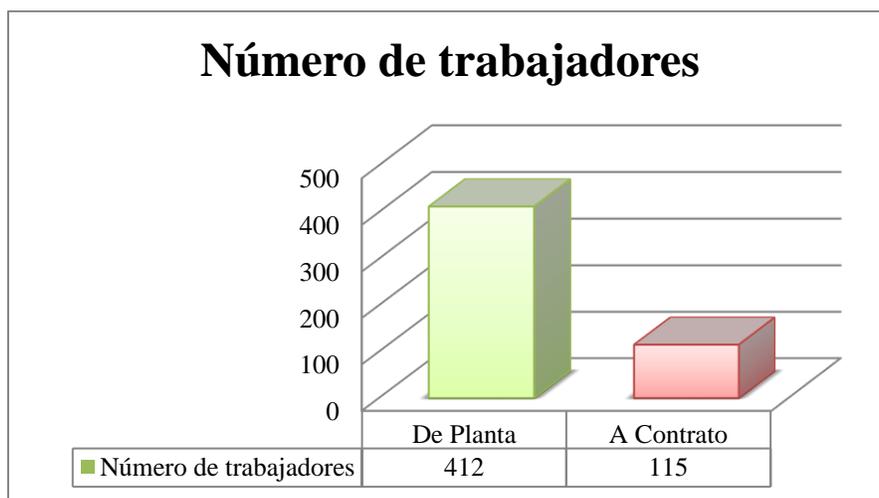
En este tipo de personal no se manifiesta la urgencia que se tiene con relación a los otros dos tipos de personal, puesto que estos, si bien en algunos casos tratan directamente con los pacientes, son contados casos, y están más en contacto con los funcionarios de la institución.

Podemos observar que de igual forma, el porcentaje que representan todos los funcionarios a contrato temporal de este nivel alcanzan el 20%. Este tipo de personal es la principal vía de ascenso para las personas que ingresan a la institución en sus niveles más bajos.

d) Análisis de la composición de los Recursos Humanos de la C.N.S. Regional Potosí

Gráfico 3.6

Composición de los Recursos Humanos de la C.N.S. Regional Potosí



Fuente: Elaboración Propia

En el anterior cuadro se observa a la totalidad de personeros de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí diferenciados entre los que son trabajadores de planta y los que tienen contrato temporal para poder ilustrar mejor la situación.

Por razones obvias nunca se tendrá al cien por cien (100 %) de trabajadores de planta, siempre se presentarán situaciones de rotación de personal, o pedidos de vacaciones, un crecimiento vegetativo de la población que de igual deberá ampliar la cobertura de asegurados, etc.

Pero este contexto no tendría por qué significar o justificar un nivel tan alto de personal a contrato, en algunos casos como el personal médico donde supone un 24%, es decir casi una cuarta parte del total.

Un factor por demás conocido dentro de las quejas de los pacientes de la Caja Nacional de Salud es la mala atención por parte de sus profesionales, esta puede ser una de las causas, puesto que el personal que no tiene contrato indefinido, y sin las motivaciones adecuadas

no estará comprometido ni tampoco se esforzará por cumplir sus actividades más allá de sus simples obligaciones (salvo excepciones claro).

Además, es obvio que, al haber personal a contrato temporal, tiene que haber algunas vacantes que no cuentan con ítem, y esa es una fuga de atención pues no existe el personal en la cantidad necesaria para cumplir con holgura y la satisfacción debida a los pacientes.

Esto se podría rastrear hasta el plan operativo anual, que es donde los jefes de los servicios inscriben sus requerimientos para la gestión venidera, pero en última instancia la dirección nacional es la que dispone de estos recursos y decide a qué regional se le situaran estos.

Es en alguno de estos niveles en que se encuentra la falla, una estimación ideal de personal a contrato temporal esta entre 8 % y 10 %.

3.5.1.3 Pirámide de Edades

Cuadro 3.9

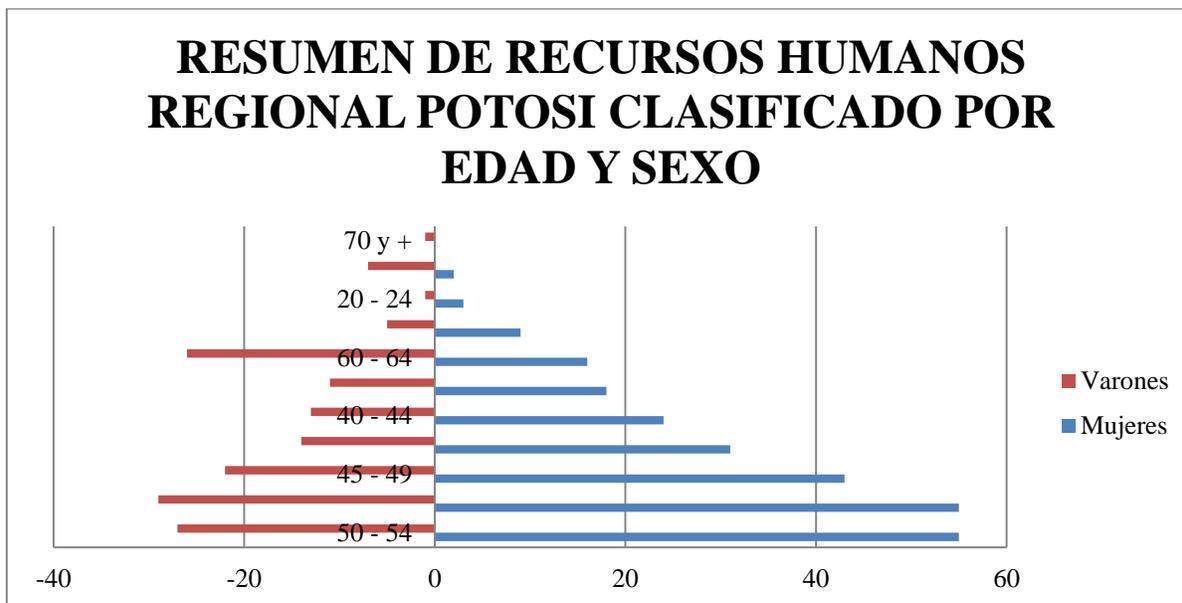
Resumen de RR. HH. Regional Potosí clasificado por edad y sexo

RESUMEN DE RECURSOS HUMANOS REGIONAL POTOSÍ CLASIFICADO POR EDAD Y SEXO			
Edad	Varones	Mujeres	Total
20 - 24	1	3	4
25 -29	5	9	14
30 - 34	11	18	29
35 - 39	14	31	45
40 - 44	13	24	37
45 - 49	22	43	65
50 - 54	27	55	82
55 - 59	29	55	84
60 - 64	26	16	42
65 - 69	7	2	9
70 y +	1	-	1
TOTAL CASOS	-	-	412

Fuente: Anuario Estadístico C.N.S 2014

Gráfico 3.7

Resumen de RR. HH. Regional Potosí clasificado por edad y sexo



Fuente: Elaboración Propia

Si analizamos la pirámide de edades del personal de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí, podemos deducir que existen más funcionarias mujeres que varones, el grupo más pequeño es el que está comprendido entre 20 y 24 años, mientras que los grupos con mayor número de funcionarios son los comprendidos entre 55 y 59; y 50 y 54 años, lo cual demuestra la longevidad del personal.

Entre las mujeres el grupo más representativo es el que está comprendido entre los 50 y 59 años, entendiéndose como la principal fuerza dentro del personal paramédico (enfermeras), próximas a la edad reglamentada por ley para poder jubilarse.

Dentro del género masculino observamos que el intervalo que tiene el mayor número de casos es el que comprende de 55 a 59 años, pero contemplan similar número de casos los intervalos de 50 a 54 y 60 a 64 años, con lo que podemos inferir que la mayoría del personal masculino está comprendido entre los 50 a 64 años, revelando que incluso algunos funcionarios varones ha traspasado el límite de edad para poder retirarse voluntariamente a su jubilación, de hecho existe un caso en el que ha pasado la barrera de los 70 años.

3.5.1.4 Pirámide de Antigüedades

Cuadro 3.10

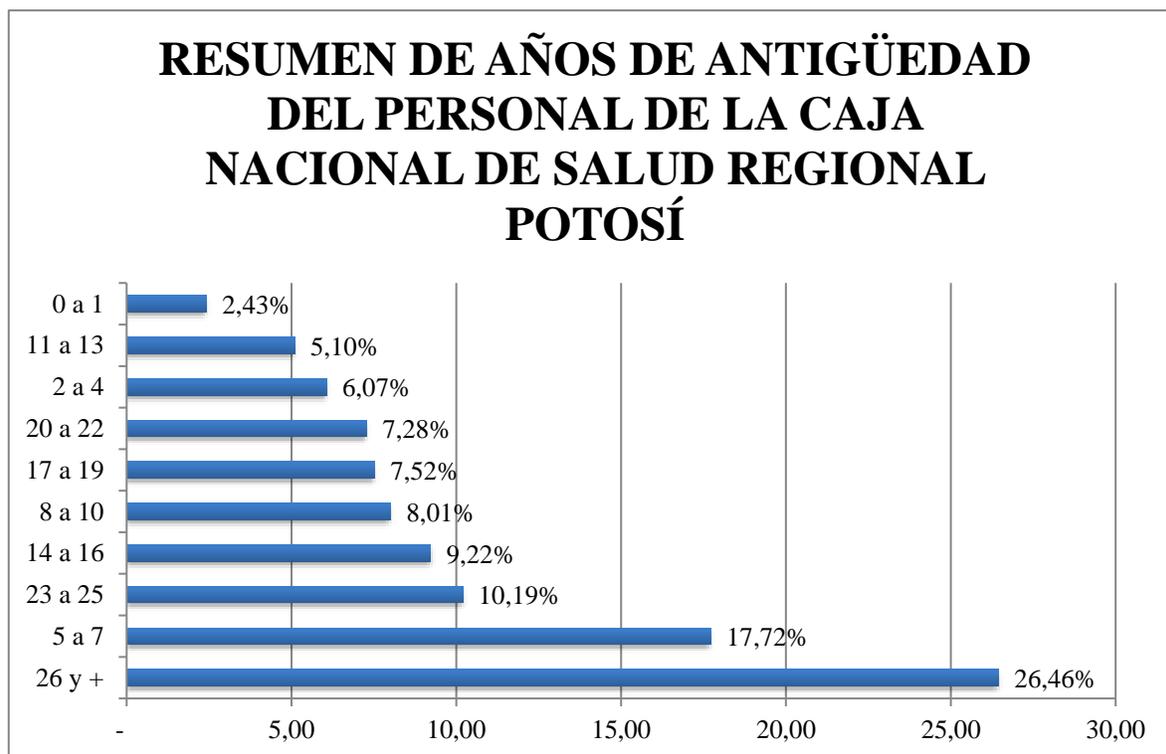
Resumen de años de antigüedad del personal

	Total Casos	Grupos Anuales de Antigüedad									
		0 a 1	2 a 4	5 a 7	8 a 10	11 a 13	14 a 16	17 a 19	20 a 22	23 a 25	26 y +
Reg. Potosí	412	10	25	73	33	21	38	31	30	42	109
%	100,0 0	2,43	6,07	17,72	8,01	5,10	9,22	7,52	7,28	10,19	26,46

Fuente: Anuario Estadístico C.N.S 2014

Gráfico 3.8

Resumen de RR. HH. Regional Potosí clasificado por edad y sexo



Fuente: Elaboración Propia

Si analizamos el cuadro que ilustra los años de antigüedad, se aprecia que un mayor número de casos corresponde a 26 o más años de antigüedad, lo que corrobora la idea de la longevidad del personal que tiene la Regional Potosí.

El resto de intervalos tiene un promedio regular de casos, siendo el menor por obvias razones, el grupo de personas que va hacia su primer año de antigüedad, es decir, el personal que acaba de ingresar a la planilla de planta.

Por otro lado, los que tienen 5 a 7 años de antigüedad significan el segundo grupo en mayor número de casos, lo que puede significar un cambio generacional en el mediano plazo.

3.5.2 Formación

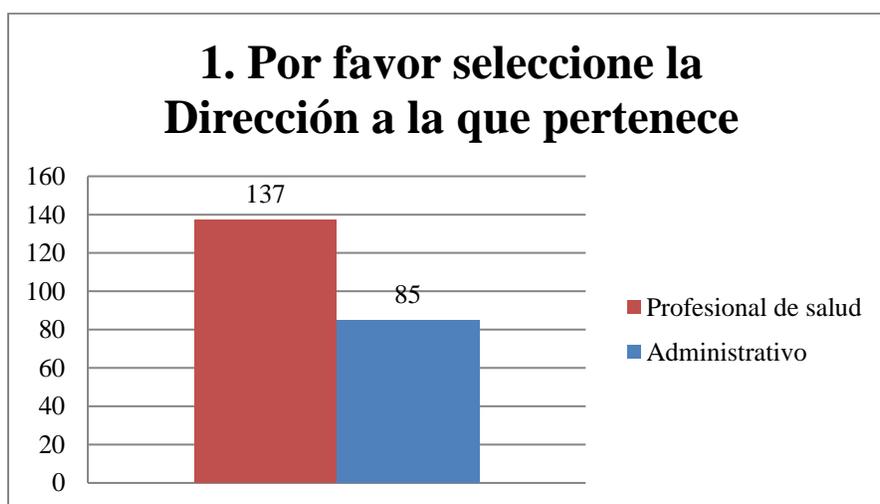
Una vez que se han aplicado las 222 encuestas al personal actual de la Regional Potosí de la Caja Nacional de Salud, se han podido determinar datos precisos y cuantificables que sirven de fundamento para la investigación.

3.5.2.1 Detección de necesidades de formación

A continuación, pasamos a analizar los resultados producto de esta herramienta:

Gráfico 3.9

Composición de la muestra aleatoria



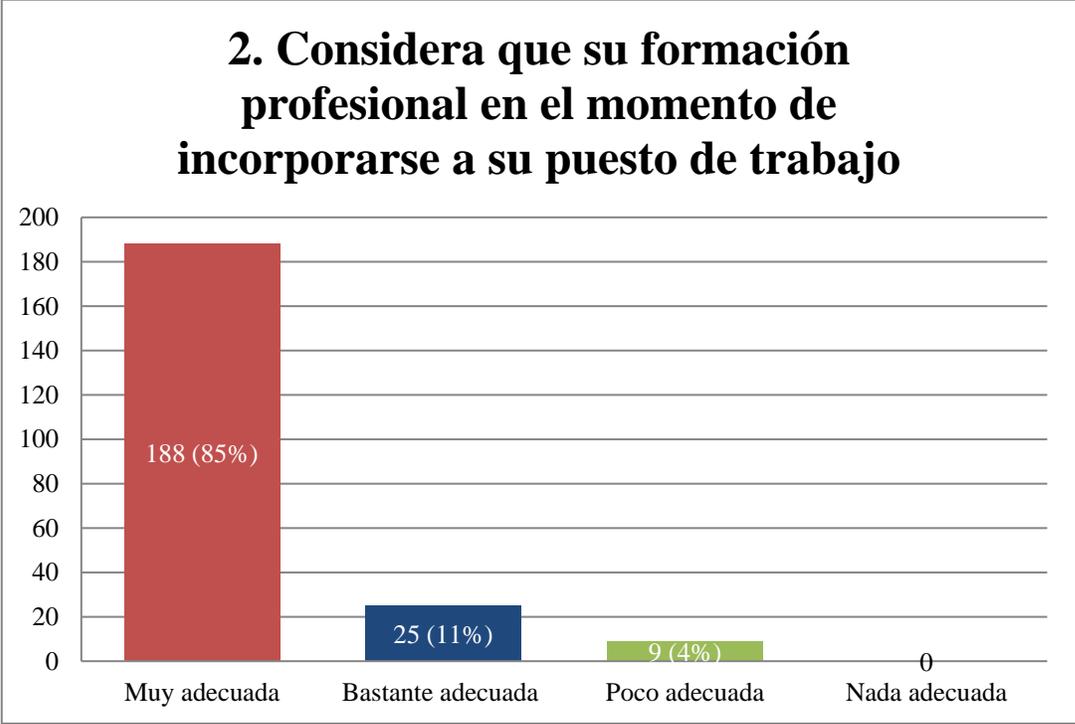
Fuente: Elaboración Propia

Se han aplicado ciento treinta y siete encuestas a funcionarios que están directamente proporcionando los servicios en salud (médicos y paramédicos) y ochenta y cinco encuestas a funcionarios administrativos.

3.5.2.2 Cómo considera que su formación profesional en el momento de incorporarse a su puesto de trabajo

Gráfico 3.10

Cómo considera que su formación profesional en el momento de incorporarse a su puesto de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

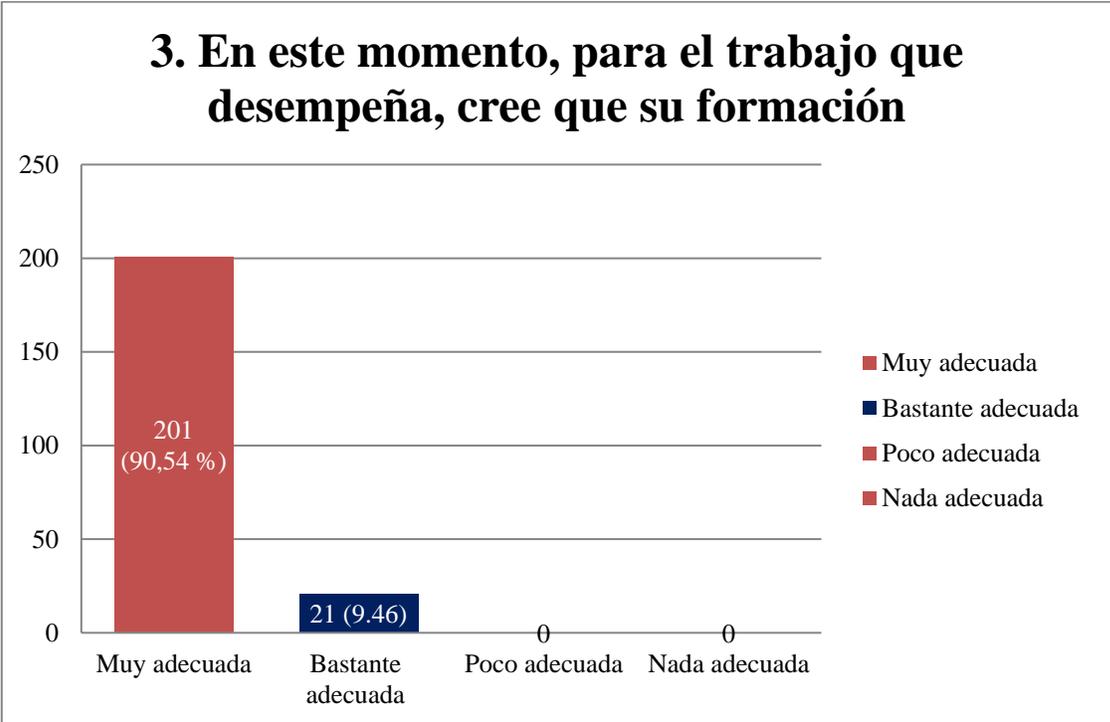
El 85 % de los encuestados respondieron que su formación sí estaba a la altura de las condiciones necesarias cuando ingresaron a sus fuentes laborales, mientras que ninguna persona respondió que su formación no era nada adecuada.

Esto corresponde a una muy buena estima de sus formaciones profesionales, y un alto grado de sentirse capaz para enfrentar las labores cotidianas que se presentan en un empleo de este tipo.

3.5.2.3 En la actualidad para el trabajo que usted desempeña, cómo considera su formación

Gráfico 3.11

En la actualidad para el trabajo que usted desempeña, cómo considera su formación



Fuente: Elaboración Propia

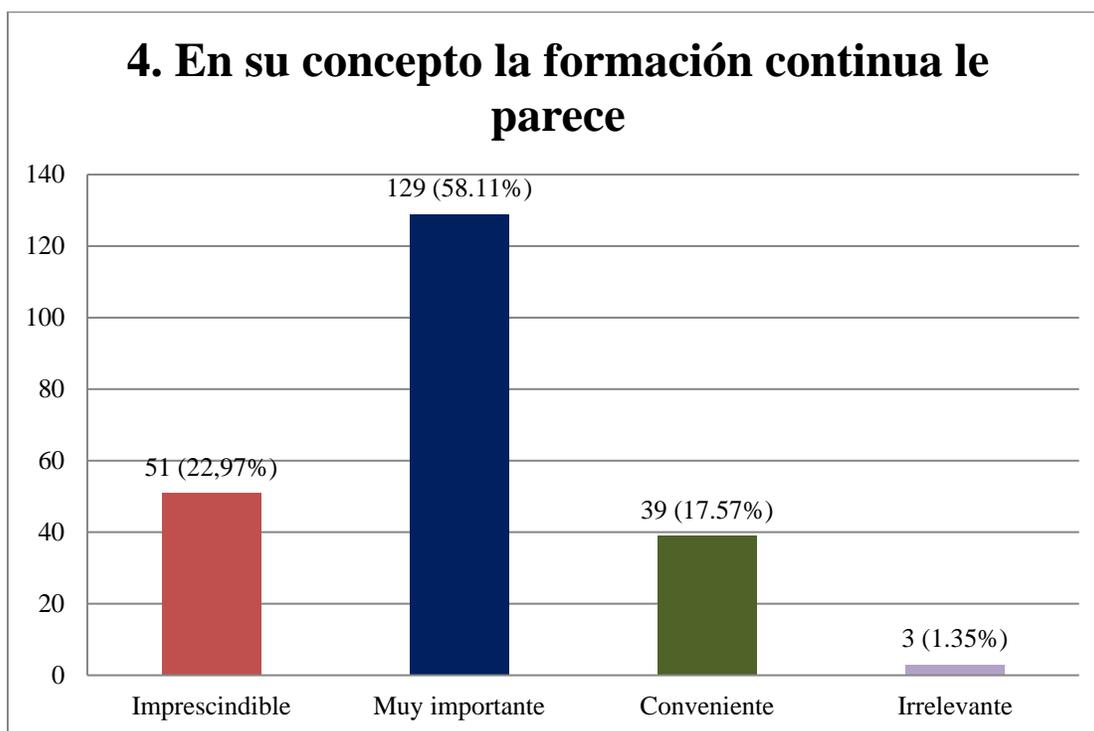
De igual forma que en la anterior pregunta, e incluso aún más positivo y alentador es el clima general del personal (90,54%) respecto a la formación que tienen con relación a las actividades que desempeñan.

Se puede notar que las personas que al inicio calificaban como poco adecuada la formación que tenían al ingresar a la institución, crecieron como profesionales, es decir, que la fuente laboral contribuyó en su formación y ahora la consideran como mínimo, bastante adecuada,

este es un factor que incide positivamente en la satisfacción laboral, pues no solo es importante tener la capacitación en la institución, sino percibir su valor.

3.5.2.4 Qué concepto de la formación continua tiene

Gráfico 3.12
Qué concepto de la formación continua tiene



Fuente: Elaboración Propia

La formación continua, una educación constante con las teorías y las técnicas más actuales entre las más necesarias para la atención de los pacientes tiene una acogida interesante entre el personal de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí.

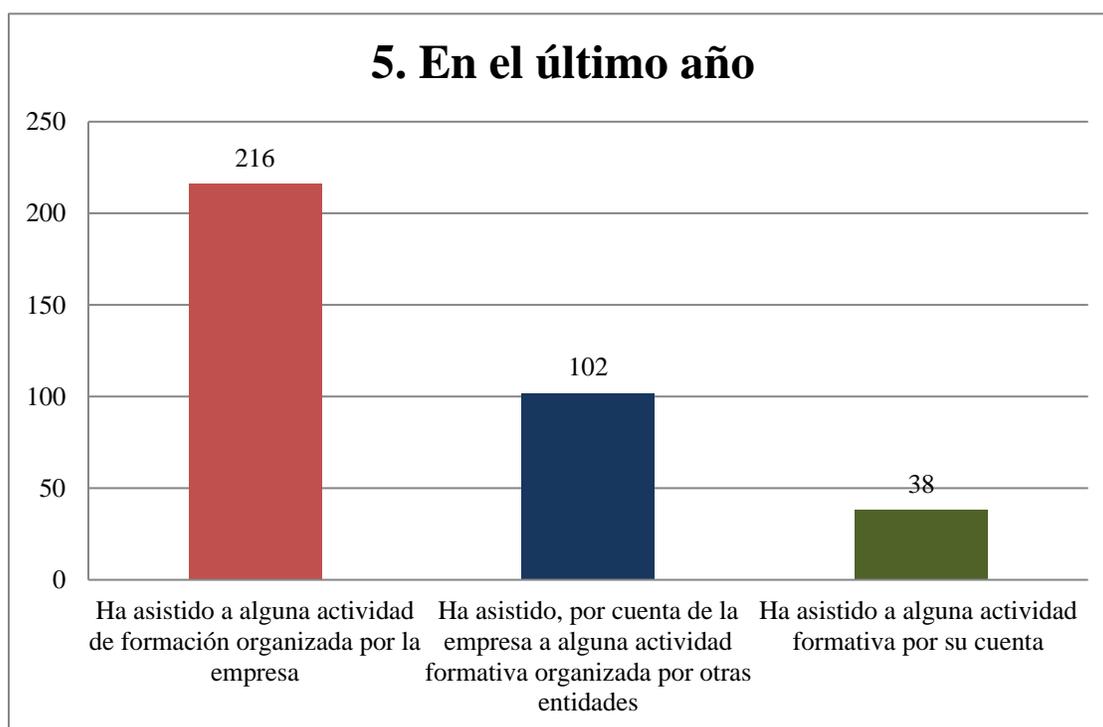
Prácticamente todo el personal humano tiene un concepto positivo y de necesidad ante este tipo de educación.

Más de la mitad consideran como muy importante a la formación continua, este hecho hace presumir que cursos o talleres constantes de capacitación serían muy bien aceptados entre el personal.

3.5.2.5 Recibió capacitación en el último año

Gráfico 3.13

Recibió capacitación en el último año



Fuente: Elaboración Propia

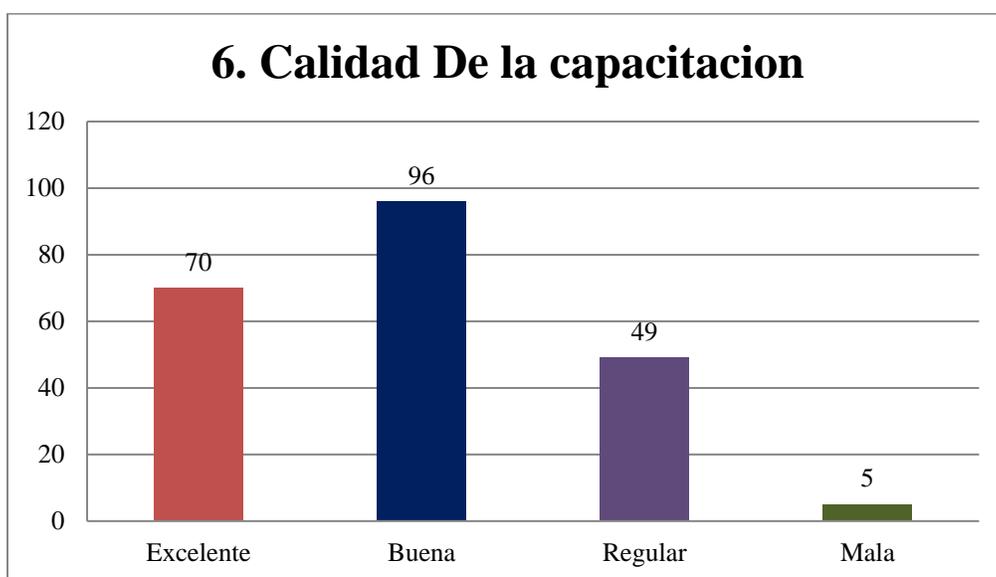
El personal en pleno, a través de esta encuesta, manifiesta que la principal manera o vía de tener capacitación son las actividades organizadas por la Caja Nacional de Salud, siendo poco menos de la mitad con relación a las respuestas favorables a esta primera opción las veces que han asistido a alguna actividad formativa organizada por otras entidades, entre estas están, por ejemplo: Sociedades Científicas, eventos de laboratorios farmacéuticos, etc.

En general se denota que, si existe una asistencia regular a estos cursos, si bien estos eventos organizados por la propia institución llevan la batuta y en su caso se les obliga asistir, sigue teniendo un impacto positivo en los funcionarios.

Como se ha señalado en un punto anterior, la capacitación y la sensación de estar desarrollándose profesionalmente es un factor altamente positivo en la percepción que tienen los trabajadores hacia su fuente de empleo.

3.5.2.6 La calidad de la capacitación

Gráfico 3.14
Calidad de la capacitación



Fuente: Elaboración Propia

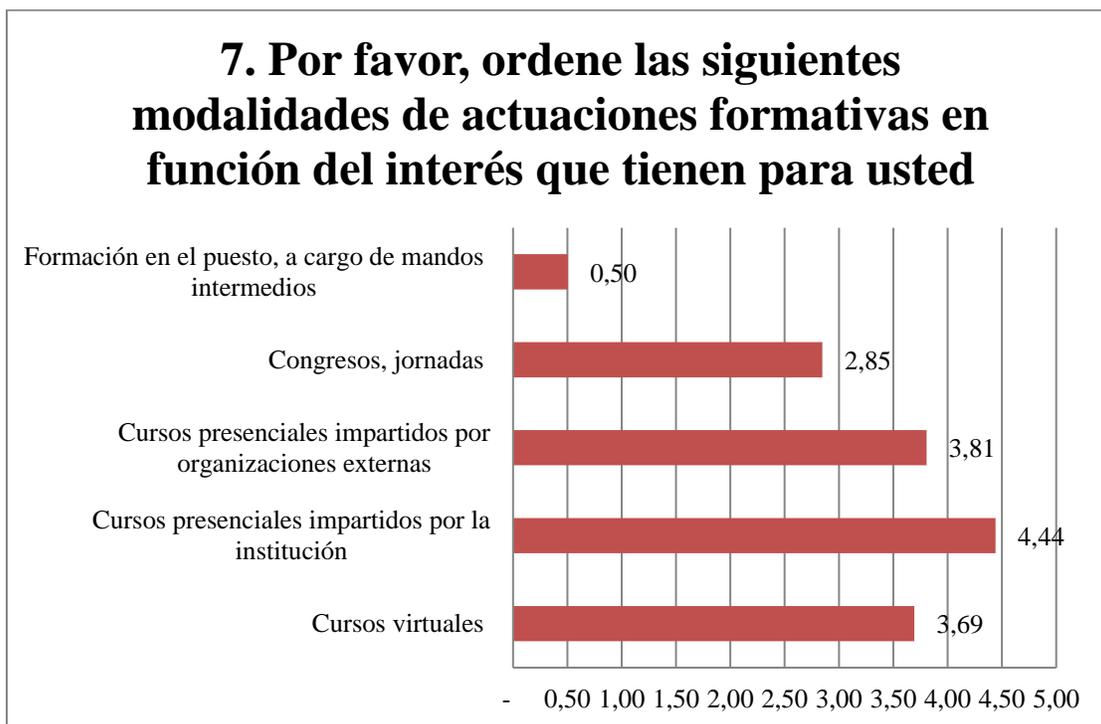
La respuesta ideal para esta pregunta es, obviamente “Excelente”, sin embargo, tampoco se califica como regular o mala a la formación impartida en los últimos 12 meses.

En este aspecto también se puede apreciar una actitud más positiva antes que neutral ante los cursos y talleres que se han impartido. Una vez nos hemos cerciorado de que el nivel es aceptable, falta buscar métodos o caminos para mejorar hasta excelente esa calidad percibida por el personal, y para este fin nos servirá la siguiente consulta, que brinda información valiosa acerca de modalidades y características que deben tener las capacitaciones para que puedan satisfacer al personal de la Caja Nacional de Salud.

3.5.2.7 Interés en modalidades formativas

Gráfico 3.15

Interés en modalidades formativas



Fuente: Elaboración Propia

Si estudiamos la calificación promedio que le asignan los encuestados a ciertas características enumeradas encontramos que se ratifica la pequeña hipótesis que manejamos anteriormente, los funcionarios prefieren que las capacitaciones sean cursos presenciales impartidos por la institución.

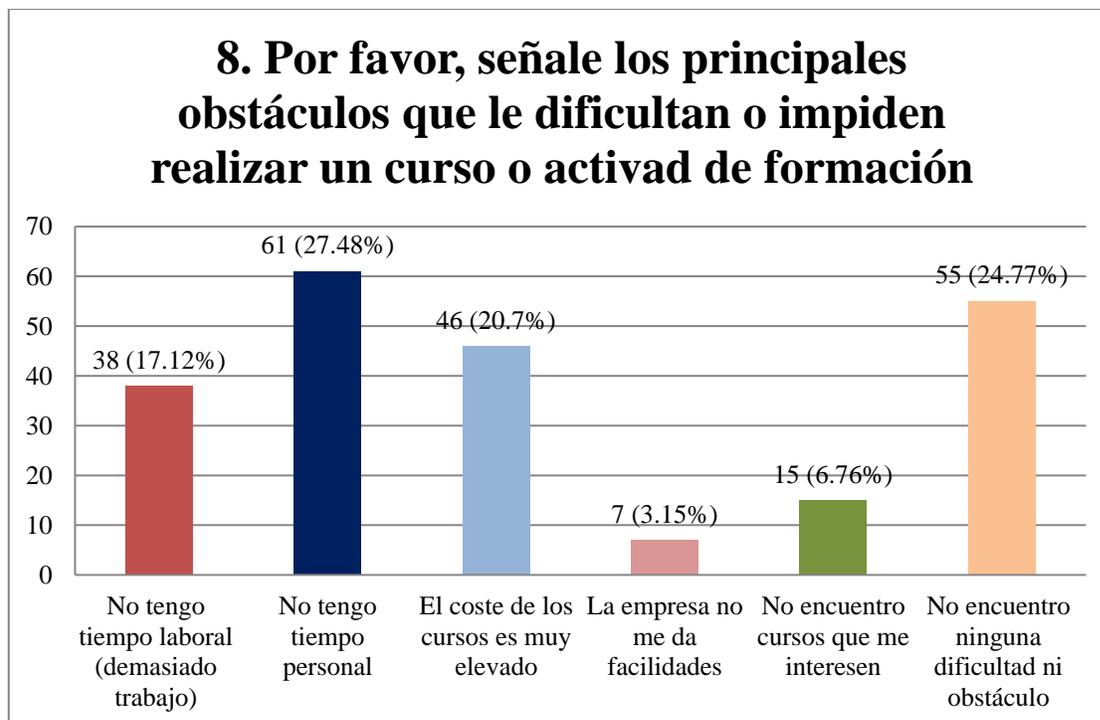
Empero, dentro de los menos valorados se encuentran las capacitaciones en el puesto mismo, a cargo de los superiores inmediatos, junto con los congresos o jornadas, al parecer el personal humano de esta institución prefiere cursos específicos sobre temas que les interesen más que jornadas, también varios optarían por cursos virtuales, esto considerando que las nuevas tecnologías de información permiten una capacitación bastante rica en

contenido desde sus propios hogares con horarios personalizados, quizás esto se deba a alguna actitud que tienen los trabajadores sobre sus inmediatos superiores.

3.5.2.8 Obstáculos para recibir formación

Gráfico 3.16

Obstáculos para recibir formación



Fuente: Elaboración Propia

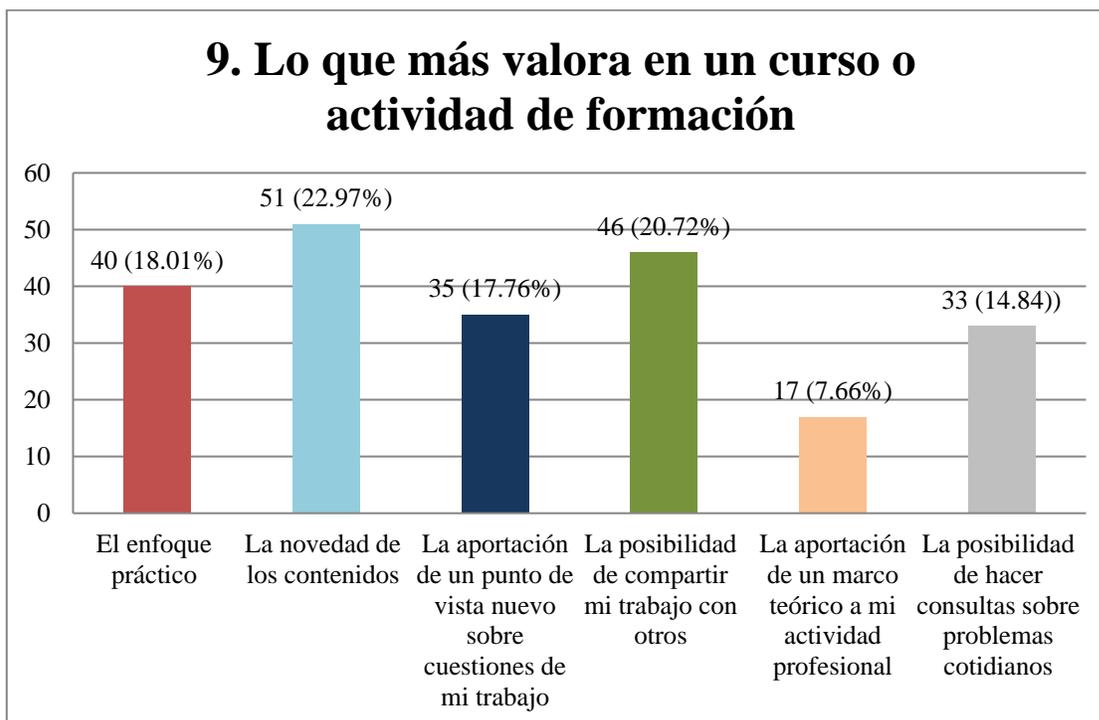
El mayor obstáculo que es señalado como una dificultad para realizar algún curso es la falta de tiempo personal, coincidiendo con el análisis de edades y antigüedades, inferimos que se debe a la mayoría del personal que son personas que, por la edad que tienen, ya se han establecido en un núcleo familiar, con su cónyuge y seguramente hijos, lo que justificaría este resultado.

Por otro lado, es también interesante como otro gran número de casos, un 24.77 %, dice no presentar ninguna dificultad para acudir a estos cursos, esto sumado a la tercera opción en preferencia (el costo es muy elevado) nos asegura la respuesta de anteriores preguntas, es decir, el personal prefiere cursos presenciales, organizados por la institución.

3.5.2.9 Características más valoradas de cursos de formación

Gráfico 3.17

Características más valoradas de cursos de formación



Fuente: Elaboración Propia

La característica más valorada por los encuestados es la novedad de contenidos, sin embargo, casi todas las opciones se mantienen cercanas en cuanto a resultados se refiere, a excepción de la aportación de teoría a su función laboral.

Resaltan principalmente como se dijo antes, la novedad de los contenidos, la posibilidad de compartir el trabajo con compañeros, y el enfoque práctico.

3.6 Áreas de interés

3.6.1 Planes de carrera

Un plan de carrera no es más que un método que contiene los años de antigüedad, formación y nivel académico, calidad del desempeño de funciones y otros factores

considerados importantes que se le ofrecen como un incentivo al nuevo empleado para que pueda desarrollarse íntegramente durante su permanencia en la institución.

Si bien el principio fundamental de un plan de carrera reza la permanencia del empleado en la empresa, este ya no es un postulado aceptable en la mayoría de las empresas, en la actualidad se conoce por demás que la rotación de personal es bastante fluida. Pero tal como se demostró en la pirámide de edades y antigüedades la Caja Nacional de Salud se mantiene al margen de esta tendencia, ha podido mantener a sus empleados en la mayoría por más de 26 años al servicio de la población.

Según la entrevista que se pudo sostener con la jefatura de personal, no se cuenta con un plan de carrera para los funcionarios.

Lo único que se pudo rescatar es lo que llaman dentro de la institución “Carrera Administrativa”, esto es solamente para personal administrativo y de servicios, se basa en el tiempo de antigüedad, los conocimientos especializados que la persona pueda adquirir para someterlo a un examen de competencias (Ejm. Un funcionario que ingresó como chofer, con el tiempo puede convertirse en auxiliar contable o cargos superiores). De hecho, varias autoridades administrativas llegaron a su cargo actual por medio de esta modalidad. A pesar de esto, vamos a comparar los requisitos que sí cumple para esta herramienta gerencial y los que no lo hacen.

3.6.1.1 Requisitos para un plan de carrera

A continuación se detallan los requisitos que la Caja Nacional de Salud Regional Potosí cumple:

- Nombre del empleado
- Edad
- Formación
- Puesto que desempeña
- Antigüedad en la institución

- Evaluación de desempeño

Los puntos que no se cumplen, entre otras cosas por falta de algunas técnicas laborales tales como exámenes psicotécnicos, son:

- Puntos fuertes del empleado (habilidades por las que el empleado se destaca al desempeñar su trabajo).
- Puntos débiles del empleado (aspectos que repercuten negativamente en su trabajo).
- Necesidades de capacitación para desarrollar mejor su trabajo
- Posibles nombramientos (puestos que podría ocupar en caso de ser necesario, o que podría ocupar en caso de ser promovido).

3.6.2 Planes de sucesión

Lamentablemente, y de igual forma que con el plan de carrera, en el contexto actual de la Regional Potosí no se cuenta con un plan de sucesión.

Dentro de los conceptos de Talento Humano suele confundirse el plan de sucesión con el plan de carrera, siendo estos diferentes en su concepción. El plan de sucesión no prevé el crecimiento o desarrollo profesional de los colaboradores basados en años y años de antigüedad en un puesto o de acuerdo con los niveles académicos cursados.

Esta es una herramienta que propone tener en cuenta a los empleados que demuestren similar valía o competencias que los que ocupan cargos clave en la actualidad, suponiendo que en futuro estos se retirarán y alguien deberá cubrir ese cargo.

Se debe identificar a estas personas, teniendo en cuenta las que se pueden promocionar más a corto, medio y largo plazo con distintas técnicas, formarlas y adiestrar candidatos para poder garantizar este plan de sucesión.

Cuando existe alguna vacante en un puesto clave, la institución procede a realizar una convocatoria tal cual se explicó en Reclutamiento y selección ante la falta de esta herramienta.

Se procede a analizar los requisitos de este plan para ver si es que existe el material necesario para poderlo aplicar dentro de la institución.

3.6.2.1 Requisitos para un plan de sucesión

Un plan de sucesión debe contener:

- Identificación de competencias y valores de la empresa para crear el programa de sucesión
- Planificar con rapidez el desarrollo para las posiciones importantes de la empresa, teniendo en cuenta todos los niveles clave
- Desarrollo y retención de talentos en la empresa, los mejores deben quedarse
- Valoración de las necesidades actuales y futuras para crear el plan de sucesión

La Caja Nacional de Salud no cuenta con ninguno de estos requisitos preparados para poder implementar esta herramienta.

3.6.3 Sistemas de motivación

A través de la entrevista se puede detectar que existen dos tipos:

3.6.3.1 Económicos

Se cancela un monto extra en el salario mensual si es que el funcionario cumple turnos nocturnos (25%), feriados o domingos (doble salario). Es el principal factor de incentivo, especialmente en el personal paramédico, para poder cubrir estos turnos extenuantes.

También existe el Escalafón tanto profesional como administrativo, este considera los méritos y la formación continua que ha recibido el funcionario en el último periodo, este se

practica a través de convocatorias para la presentación de expedientes de los postulantes a subir de nivel.

3.6.3.2 Nominales

Existen de dos clases únicamente:

- a) Memorándum de Felicitación: Es una exaltación al desempeño demostrado en la última evaluación semestral de personal.
- b) Memorándum de Reconocimiento: Se le otorga al funcionario que corresponda como una manera de retribuir a los años de servicio que tiene en la institución. Usualmente se le otorga a todo el personal cuando haya cumplido 5 años de servicio, y se repite tras el mismo periodo de tiempo.

3.6.4 Comunicación Interna

Para efectos de este estudio dividiremos la comunicación interna en dos:

- Comunicación ascendente: Es la que se realiza de abajo hacia arriba dentro de la jerarquía que expresa el organigrama de la organización.
- Comunicación descendente: Es la que se realiza de arriba hacia abajo dentro de la jerarquía que expresa el organigrama de la organización.

3.6.4.1 Comunicación ascendente

Para este tipo de comunicación interna se emplea las siguientes herramientas:

- a) Entrevistas: Con uno o un grupo de funcionarios, facilita entender nuevas órdenes de servicio o cualquier inquietud.
- b) Intranet: Utilizado por el personal administrativo, consultorios, laboratorios y farmacia

3.6.4.2 Comunicación descendente

Se ocupan las siguientes herramientas:

- a) Manual de funciones: Contiene la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño de sus funciones como también las condiciones y reglamentos internos de la empresa.
- b) Tablones de anuncios: Consiste en un tablón donde se publican periódicamente información de acontecimientos importantes, de reuniones, cambio de puestos, roles de turnos, convocatorias y novedades de la institución.
- c) Carta al personal (Memorándum): Sirven para transmitir cambios, llamadas de atención, reconocimientos o políticas y procedimientos nuevos.
- d) Reuniones o entrevistas: Permiten fluidez en las relaciones personales

3.7 Análisis operacional

3.7.1 Administración de datos de personal

La administración de datos del personal registra todas las interacciones entre una organización y sus empleados, en este caso, entre la institución a través de la Regional y de sus funcionarios, a continuación se detallan las incidencias de los empleados, pagos, e informes de gestión y productividad

3.7.1.1 Gestión de incidencias de empleados

Los tipos de incidencia, así como sus características contempladas para el personal de la Caja Nacional de Salud son:

- Licencia Médica: Aquellas autorizaciones emitidas por un médico autorizado por la institución en la que justifica la falta del trabajador a su puesto laboral por:
 - Incapacidad
 - Cuidados Maternos
 - Constancia Médica
- Comisión: Cuando al personal que además de cumplir sus funciones, ocupan cargos en el sindicato o la sociedad científica y deben ausentarse de su fuente laboral, esta deberá solicitarse con la debida anticipación.

- Lactancia: Permiso que se le otorga al personal femenino cuando se encuentra en periodo de maternidad según ley.
- Faltas:
 - Falta: Se origina cuando el personal no se presenta a su puesto de trabajo
 - Falta por Retraso: Se aplica cuando el personal registra su hora de entrada 31 minutos acumulados a la hora oficial de entrada (Aplica descuento y otras sanciones)
- Retrasos: El personal tiene derecho a máximo 30 minutos mensuales acumulados posterior a la hora de su entrada sin que esto repercuta en su salario y alguna penalidad pecuniaria.
- Permiso especial: Se entiende por permiso especial a una autorización expresa por parte de la institución hacia el funcionario para que puedan presentarse o ausentarse de sus labores un tiempo determinado.
- Vacación: Descanso bajo salario reglamentado para el personal de la institución.

3.7.1.2 Gestión de pagos

Desde hace años, todos los pagos que realiza la Caja Nacional de Salud Regional Potosí para con sus funcionarios en plenitud, se canalizan a través de cuentas personales en el Banco de Crédito. (BCP).

Los pagos se realizan mensualmente, realizando un total de 13 pagos al año a cada uno de sus empleados, 12 salarios mensuales y uno libre de deducciones que supone ser el aguinaldo (a excepción de cuando el gobierno decreta el doble aguinaldo).

Los bonos que se pagan aparte del salario básico son:

- Bono de antigüedad
- Bono de lactancia
- Bono Profesional

Como nota adicional, el bono de antigüedad que perciben los funcionarios, se calcula sobre la base de su haber básico, y no sobre un salario mínimo nacional.

3.7.1.3 Informes de gestión y de productividad

Los informes de gestión y de productividad se realizan con información de primera mano de los consultorios y demás dependencias de la institución, siendo responsables de estos, el departamento de estadística.

Para la gestión 2014 se presentan los siguientes indicadores:

Cuadro 3.11

Datos Caja Nacional de Salud Regional Potosí

DATOS CAJA NACIONAL DE SALUD	
Población	299.089
Asegurada:	
Cobertura:	35,87%

Fuente: Anuario Estadístico C.N.S. 2014

Se presenta una destacable cifra acerca de la cobertura que tiene la institución en el departamento de Potosí, con más de un tercio del total, está por demás decir la importancia de la Caja Nacional de Salud para ofrecer los servicios con la calidad que la población merece y requiere.

Cuadro 3.12

Recursos Físicos Caja Nacional de Salud Regional Potosí

Recursos Físicos
Hospitales: 5
Policlínicos: 4
Puestos Médicos: 43
Equipo de Transporte: 48

Fuente: Anuario Estadístico C.N.S. 2014

En el anterior cuadro se detalla los recursos físicos con los que opera a la fecha la Regional Potosí

Cuadro 3.13

Información Bioestadística Caja Nacional de Salud Regional Potosí

Información Bioestadística	
Atenciones en Consulta Externa:	555.174
Exámenes de Rayos "X":	31.700
Inyectables:	801.496
Curaciones:	60.666
Egresos Hospitalarios:	16.615
Intervenciones Quirúrgicas:	3.518
Partos:	2.467
Nacimientos:	2.475
Atenciones Dentales:	85.121
Exámenes de Laboratorio:	519.731

Fuente: Anuario Estadístico C.N.S. 2014

Según el anterior cuadro, se pudo evidenciar nuevamente la cantidad de atenciones en consulta y otros servicios que brinda la institución, manejando estos datos importantes podemos indicar nuevamente la importancia que tiene esta institución para la salud pública.

Cuadro 3.14

Indicadores Caja Nacional de Salud Regional Potosí

Indicadores	
Consultas x Hora Médica:	2,1
Estancia Media x Egreso Hospitalario:	4,9
Consultas en Maternidad x Parto:	6,6
Tasa de Mortalidad * 100:	1,55

Fuente: Anuario Estadístico C.N.S. 2014

Se presentan los indicadores para evaluar la productividad y eficiencia del personal profesional en salud que trabaja en la Regional Potosí.

3.8 Resumen del Diagnóstico

Después de haber realizado el diagnóstico, se puede resumir lo siguiente:

- Los procesos de reclutamiento son bastante cerrados, en su mayoría son internos, lo que favorece a los funcionarios en cuanto a crecer dentro de la institución se refiere, este factor puede ser aprovechado para los planes de carrera y de retención de los mejores trabajadores.
- El proceso de inducción es bastante simple, puede parecer insuficiente para algunos trabajadores ya que no cuenta con ningún material de apoyo, simplemente se limita a entrevistas con el jefe de área y el inmediato superior.
- De acuerdo con el análisis de los trabajadores fijos contra los eventuales, podemos decir que existe una muy buena base (412 fijos frente a 115 eventuales) para poder proponer un modelo de gestión por competencias, puesto que una gran mayoría tiene un panorama laboral estable, estos trabajadores podrán adecuarse a la gestión por competencias y podrán asimilarla como una parte de la cultura organizacional de forma exitosa en un lapso prudente de tiempo.
- De igual forma podemos evidenciar otro dato valioso e impulsor a proyectar un modelo de gestión que tenga éxito entre el personal, la mayoría de los trabajadores en la actualidad está en la franja de edades comprendida entre los 50 y 64 años entre hombres y mujeres, edades cercanas o en etapa de jubilación, dando paso a una nueva generación de funcionarios en la Caja Nacional de Salud.
- También podemos apoyar esta última deducción al revisar la antigüedad de los funcionarios actuales donde el mayor grupo tiene una antigüedad de 26 años o más, pero el segundo grupo apenas tiene entre 5 y 7 años, esto apoya la idea de un cambio generacional de los trabajadores, aspecto positivo para el modelo de Gestión de personal por competencias.
- Se pudo observar mediante la entrevista aplicada a una autoridad en la Regional Potosí, que no existe un modelo de gestión de recursos humanos como tal, esta

gestión se reduce a procesos de reclutamiento, una breve inducción y rotaciones de turno y/o centro de salud periódicas mediante la programación de un rol para el personal médico y paramédico.

La presente tesis, tomando en cuenta estos resultados, plantea un modelo de gestión por competencias en beneficio de los Recursos Humanos de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4. Propuesta del Modelo de Gestión por Competencias

4.1 Objetivos y estructura del modelo de gestión por Competencias propuesto

Este sistema está propuesto para alcanzar una productividad y resultados convergentes entre los objetivos de la institución y los frutos de esta herramienta.

Los objetivos que aspira cumplir son:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La vinculación del directivo en la gestión y el desarrollo del talento humano.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisión de manera efectiva y con criterios homogéneos.

Para ello, este modelo de gestión por competencias está basado en los criterios detallados en el siguiente cuadro:

Gráfico 4.1

Modelo de Gestión por Competencias laborales



Fuente: Plazas Eoi España Jorge, Competencias Laborales

Al plantear que este modelo de gestión apoyará a los objetivos estratégicos de la Caja Nacional de Salud, también incluye la planificación estratégica de las competencias requeridas y la captación de las mismas, como parte imprescindible de este modelo se presenta también un plan de carrera, de sucesión y de retención del talento humano, además de herramientas de evaluación del desempeño laboral que incide directamente en la administración de la institución.

Desarrollando un poco más el modelo propuesto, se puede apreciar en el siguiente gráfico las interrelaciones que debe haber entre los procesos del personal de la institución y los sistemas de dirección administrativos.

Gráfico 4.2
Gestión por Competencias



Fuente: Plazas Eoi España Jorge, Competencias Laborales

En síntesis, se puede señalar la estructura que tiene este modelo propuesto:

- Fase de preparación (Sensibilización, Análisis del puesto de trabajo, Definición de perfiles de competencias requeridas)
- Fase de desarrollo (Clasificación de las competencias cardinales y específicas requeridas para los distintos perfiles de los funcionarios de la Caja Nacional de

Salud; además de definir los planes de carrera, sucesión y retención del talento humano).

- Fase de evaluación (Instrumentos y técnicas a emplearse en la evaluación del talento humano)

4.2 Ventajas de un Modelo de Gestión por Competencia

Como se ha podido evidenciar en el Capítulo III o diagnóstico de los recursos humanos de la institución, existe un cambio generacional dentro de los funcionarios, brindando una excelente oportunidad a introducir nuevos enfoques relacionados con la gestión de los recursos humanos en la Caja Nacional de Salud.

La necesidad de un modelo de estas características se explica cuando surge la interrogante de cómo poder mejorar la calidad de atención y los procesos administrativos, las personas competentes hacen una organización sobresaliente, se puede decir de forma simple que esto se logra “ubicando a la persona correcta en el sitio correcto” y desarrollando en ésta las competencias.

El hecho de que exista la posibilidad de que la Caja Nacional de Salud Regional Potosí pueda implementar un sistema de gestión por competencias para su personal significaría un enorme potencial de ventajas a conseguir, por ejemplo, citamos algunas:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad en pro de los asegurados
- El desarrollo de equipos profesionales que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados trazados.
- Trazar objetivos medibles y cuantificables para una mejor administración del personal
- El poder atender las necesidades y expectativas de todas las partes involucradas en el desarrollo de las funciones de la CNS, tanto por parte de los trabajadores como de los asegurados para que los funcionarios del hospital puedan tomar consciencia de su auto desarrollo.

- Capacitación o desarrollo específico para los cargos atendiendo sus necesidades particulares o las necesidades de la institución sin pérdida de tiempo o de recursos.

4.3 Fase de preparación: Pasos necesarios para Implementar un Modelo de Gestión por Competencias en la Caja Nacional de Salud

Durante la fase previa se realizan acciones de planificación y asignación de responsabilidades, se recomienda que el equipo a cargo de implementar el modelo de gestión por competencias esté a la cabeza del jefe de personal, siendo esta la persona que decida a qué funcionarios va a contemplar para el equipo y cuáles responsabilidades va a delegar, posteriormente los siguientes pasos a aplicarse durante la preparación del personal de la Caja Nacional de Salud son:

1. Sensibilización. - Suele ser la fase donde más se demora, pues se aplican reuniones, talleres, cursos, dependiendo el nivel de la institución en la que se esté trabajando, se hace un esfuerzo importante en que todos los funcionarios entiendan los pasos a seguir por parte de la administración del personal y no se sientan incómodos o fuera de lugar.
2. Análisis del puesto de trabajo. - Esta fase a su vez se subdivide en tres partes:
 - a) Aplicación de las herramientas
 - b) Descripción del puesto laboral,
 - c) Elaboración de perfiles de los puestos

Las herramientas que se aplican en esta sección van desde las entrevistas personales hasta cuestionarios con preguntas preparadas para promover una profunda reflexión sobre el desempeño y las expectativas del cargo que actualmente se ocupa, el responsable directo de esta fase es el jefe inmediato superior.

3. Definición de perfiles de competencias requeridas. - es muy similar a la fase anterior, pero esta es netamente obra del equipo que lleva adelante el cambio al sistema de gestión por competencias, se subdivide en: Identificación de los puestos, identificación de las competencias y definición de cada competencia identificada.

4.4 Fase de desarrollo

Durante esta fase, la institución debe realizar acciones específicas tales como determinar las competencias cardinales y específicas para cada área, además de definir los planes de carrera, sucesión y de retención de personal, cada uno de estos planes se complementan. Para finalizar, se presentan los perfiles por competencias propuestos para los cargos actuales según el organigrama de la Caja Nacional de Salud, las competencias deben ser evaluadas conjuntamente con el desempeño del personal, y los planes propuestos se deben revisar periódicamente, por tanto, esta fase es de ejecución y corrección continua.

4.4.1 Competencias Cardinales

Estas se refieren a lo primordial en el ámbito de la empresa; representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra, reflejan lo indispensable para el logro de las estrategias. Por su naturaleza, estas les serán requeridas a todos los funcionarios que integran la empresa desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la organización

Podemos citar:

- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad de organización y planificación
- Comunicación oral y escrita en lengua nativa
- Capacidad de gestión de la información
- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinario
- Habilidades en las relaciones interpersonales
- Razonamiento crítico
- Compromiso ético
- Adaptación a nuevas situaciones

- Motivación por la calidad
- Sensibilidad hacia temas medioambientales

4.4.2 Competencias Específicas Gerenciales – Administrativas

- Definir objetivos, estrategias y políticas institucionales.
- Gestionar los recursos financieros.
- Comunicarse de forma oral y escrita en una lengua nativa.
- Utilizar y analizar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los distintos ámbitos del hospital.
- Comprender las oportunidades que se derivan para el sector privado y sus asegurados
- Gestiona con efectividad las situaciones difíciles: incendios, saturaciones de camas ocupadas, falta de personal, etc.
- Detectar necesidades de planificación técnica de infraestructuras
- Comprende, aplica y respeta el marco legal dentro y fuera de la institución.

4.4.3 Competencias Específicas área médica

- Atención al individuo, familia y comunidad
- Anamnesis
- Exploración física
- Documentación clínica
- Habilidades técnicas terapéuticas
- Humanización de las capacidades científico-técnicas
- Actividades preventivas
- Aspectos éticos de la práctica
- Relaciones interprofesionales y trabajo en equipo
- Comunicación médico-paciente
- Capacidad de asumir riesgos y vivir en entornos de incertidumbre
- Capacidad para la toma de decisiones
- Habilidades de gestión del tiempo

- Visión continuada e integral de los procesos
- Juicio crítico
- Saber reconocer signos de alarma: complicaciones, crisis, etc
- Conocimiento de tratamiento farmacológico

4.4.4. Competencias Específicas área paramédica

- Atención al individuo, familia y comunidad
- Anamnesis
- Documentación clínica
- Habilidades técnicas terapéuticas
- Humanización de las capacidades científico-técnicas
- Aspectos éticos de la práctica
- Relaciones interprofesionales y trabajo en equipo
- Comunicación paramédico-paciente
- Educación para la salud
- Gestión del conflicto
- Rigor profesional
- Capacidad de seguimiento del proceso evolutivo del paciente

4.4.5 Plan de carrera

Como se ha mencionado en el capítulo correspondiente al diagnóstico de esta investigación, un plan de carrera es el método que tiene por fin la permanencia de los funcionarios dentro de la institución, este plan de carrera asegura al trabajador, que podrá desarrollarse y crecer profesionalmente y cumplir sus objetivos de carrera de manera íntegra durante su permanencia en su fuente de trabajo, siempre y cuando sea competente en sus funciones y demuestre características valorables.

A continuación se presenta un cuadro que contiene una planilla con los datos y formato del plan de carrera propuesto para la Caja Nacional de Salud Regional Potosí, el mismo debe ser elaborado para cada funcionario.

Cuadro 4.1

Formato de plan de carrera para los funcionarios

PLANILLA DE PLAN DE CARRERA	
Nombre:	Edad:
Título o formación:	Puesto:
Antigüedad en la institución:	
Puntos fuertes del empleado:	Puntos débiles del empleado:
Necesidades de capacitación para desarrollar mejor su trabajo:	Posibles nombramientos o ascensos de carrera:

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que estos planes son de utilidad y manejo única y exclusivamente de la jefatura de personal y las autoridades correspondientes al área en la que se desempeña con excepciones cuando estas autoridades así lo consideren (reuniones extraordinarias con el funcionario para revisar en conjunto el plan de carrera que le corresponda), asimismo, este plan de carrera debe ser actualizado al menos una vez por gestión y debe adjuntarse las evaluaciones de desempeño que haya tenido el personal.

4.4.6 Plan de sucesión

El plan de sucesión ya no proyecta al funcionario dentro de la institución, sino mas bien, proyecta a la institución y su relación con los funcionarios, es decir, proyecta el panorama

en un mediano plazo acerca de los puestos clave dentro de la organización para cuidar el buen y correcto desarrollo de sus actividades.

Busca “proteger” los intereses de la institución, mediante la colocación de personas adecuadas en los puestos que podrían quedar vacantes en el futuro, pero adelantándose a este escenario, este plan muestra los pasos que se deben seguir con los funcionarios que se identifiquen como posibles candidatos a ocupar cargos clave para capacitarlos y formarlos antes de que se presente la situación en la que deberán ocupar estos cargos.

Para empezar, se debe planificar con rapidez el desarrollo para las posiciones importantes de la empresa, teniendo en cuenta todos los niveles clave, además de una valoración de las necesidades actuales y futuras para crear el plan de sucesión.

A continuación, se presenta en el siguiente cuadro, las posiciones consideradas clave dentro de las áreas: Administrativa, Médica y Paramédica

Cuadro 4.2
Posiciones clave para el plan de sucesión

PLAN DE SUCESIÓN		
ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA MÉDICA	ÁREA PARAMÉDICA
Administrador Regional	Jefatura médica	Jefatura de Enfermería
Jefatura de Personal	Dirección Hospital Obrero	Supervisores
Jefe de Auditoría interna	Nº 5	
Jefe de Asesoría legal	Dirección Policlínico 10 de	
Jefe de Sistemas	noviembre	
Administrador Hospital		
Obrero Nº 5		
Administrador Policlínico		
10 de noviembre		

Fuente: Elaboración Propia

Nuevamente se debe indicar que, este plan debe ser revisado y actualizado constantemente, de acuerdo con las necesidades de la institución y necesariamente debe ser complementado con un plan de retención del talento humano para que el mejor elemento permanezca en la institución y los planes de sucesión puedan ser ejecutados exitosamente.

4.4.7 Plan de Retención

El plan de retención del talento humano tiene como objetivo principal el poder asegurar a los mejores funcionarios dentro de la Caja Nacional de Salud y que estos se desempeñen de la mejor forma posible, además el poder retener al talento humano dentro de la organización hace posible el retorno de la inversión de recursos que la institución hace en cada funcionario al capacitarlo y aprovechar al máximo la curva de aprendizaje que se produce cuando el trabajador ha estado ejerciendo funciones por un determinado tiempo.

Es un verdadero reto encontrar el balance correcto entre la retención de talentos, el mejoramiento en el clima laboral de la institución, la capacitación (frecuencia y tópicos) e impedir de una forma adecuada el estancamiento en los puestos de trabajo. En resumen, contar con personal motivado, propicia la retención del talento humano y evita la fuga de conocimiento para la institución, lo cual es altamente relevante si se reconoce el conocimiento y la experiencia como un recurso estratégico importante.

La fuga de talentos de la Caja Nacional de Salud es un problema que se propone enfrentar mediante este plan de retención, pues al asegurar al mejor elemento humano, también se eleva la calidad en atención a los pacientes.

Es importante señalar que no se pueden implementar estrategias monetarias de motivación o compensación, pues la Caja Nacional de Salud es una institución no lucrativa además de que el tipo de actividades que realiza no permite la admisión de bonos salariales extra que no estén implementados como el bono antigüedad, turnos nocturnos, feriados y el escalafón profesional.

Todas las estrategias y acciones del plan de retención propuesto se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.3

Plan de Retención de talentos

PLAN DE RETENCIÓN	
ESTRATEGIA	ACCIONES
Formación continua	Talleres y cursos continuos de actualización y crecimiento profesional de acuerdo al área del funcionario y además de acuerdo a las necesidades que tengan.
Calidad de Vida y ejercicio profesional	Programa de bienestar con convenios para adquirir productos de consumo para los trabajadores. Atención y mejora de los espacios laborales (oficinas, consultorios, salas de atención, etc.) para los funcionarios. Atención a la calidad de vida del trabajador, desarrollo del mismo Beneficios y convenios con ciertas entidades bancarias Actividades de socialización con familias
Clima laboral	Monitoreo del clima organizacional Talleres de cuerdas altas y bajas para el personal Entrevistas periódicas con el personal para revelar el grado de satisfacción que tienen en la institución Fortalecimiento del sentido de pertenencia Incentivar al liderazgo Beneficios y condiciones de cultura
Tareas desafiantes y empoderamiento de los	Tareas orientadas a promover el

funcionarios	mejoramiento continuo de los funcionarios Delegar nuevas tareas a mandos medios y bajos Enriquecimiento de los cargos
Plan de carrera	Capacidad de ascenso de cargo Desarrollo de carrera Desde la misma capacitación, tratando de volver al personal muy polivalente, así tiene muchas posibilidades de moverse dentro de la empresa. Plan de desarrollo profesional y personal Programa de ascenso por méritos propios de acuerdo a las capacitaciones que vayan culminando los empleados.
Plan de sucesión	Planes de reemplazo, carreras administrativas dentro de la institución

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Descripción de cargos

Las descripciones de cargos llevan implícitas las funciones, responsabilidades y conocimientos que deben poseer los individuos para desempeñar cualquier cargo dentro de las organizaciones, éstas se diseñan en un mismo formato indistintamente de la organización, la diferencia se observa en el cargo que se describe y la naturaleza de la empresa para la cual se diseña el cargo.

Las descripciones de cargos son un paso fundamental y de alta responsabilidad dentro del modelo que se propone mediante esta investigación, servirá de instrumento para el reclutamiento, inducción y desarrollo de las personas dentro de la Caja Nacional de Salud, mediante estas descripciones se obtienen detalladamente las características individuales que debe poseer el ocupante del cargo, sus tareas delegadas y responsabilidades, es decir, significará una especie de inventario de los rasgos más relevantes del cargo.

Para este estudio se describirán los cargos más importantes y representativo por área (Administrativa, Medica y paramédica) como perfiles modelos para el resto de cargos presentes en la regional Potosí de la CNS.

4.5.1. Área Administrativa

4.5.1.1 Administrador Regional

CARGO: Administrador Regional		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Planificar, organizar, dirigir controlar y evaluar las distintas actividades que se desarrolla en la regional, así como coordinar y operativizar las estrategias trazadas para alcanzar los objetivos propuestos por la Dirección Nacional de la CNS.		
2.INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1. Edad requerida	28 – 55 años
	2.2. Sexo	Indiferente
	2.3. Estado civil	Indiferente
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Bachiller
	3.2. Profesional	Administrador de Empresas o Licenciatura en ciencias administrativas
	3.3 Especializados	Maestrías en Administración de Empresas, Gestión de empresas públicas, Gestión en salud.
4. EXPERIENCIA	4.1. Años	2–4 años en cargos equivalentes, preferiblemente en Servicios de salud.
5. COMPETENCIAS LABORALES		

5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	ALTO	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
TOMA DE DECISIÓN	ALTO	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implantación.
ESTABILIDAD EMOCIONAL	ALTO	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	ALTO	Conocimiento de cómo el entorno, en su más amplio sentido, influye en las estrategias propuestas y

		como éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.
ACTITUD DE SERVICIO	ALTO	Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la institución.
RIGOR PROFESIONAL	ALTO	Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la institución con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la

		institución.
5. COMPETENCIAS LABORALES		
5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	ALTO	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
TOMA DE DECISIÓN	ALTO	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implantación
ESTABILIDAD EMOCIONAL	ALTO	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.
ORIENTACIÓN	ALTO	Conocimiento de cómo el

ESTRATÉGICA		entorno, en su más amplio sentido, influye en las estrategias propuestas y como éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo
ACTITUD DE SERVICIO	ALTO	Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización
RIGOR PROFESIONAL	ALTO	Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en

		consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa
5.2 Competencias Técnicas	Nivel Exigido	Descripción
DIRECCIÓN DEL PERSONAL		Coordinar y supervisar al personal bajo su cargo en las actividades asignadas a cada área
DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA CLIENTES		Diseñar y desarrollar estrategias para la buena atención de los pacientes que demandan sus servicios
SUPERVISIÓN DE INFORMES ADMINISTRATIVOS		Coordinar la elaboración de informes requeridos de su área.
REAJUSTE DE MANUALES		Actualización de los diferentes manuales

4.5.1.2 Dirección del Hospital Obrero N° 5

CARGO: Administrador Regional		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Planificar, organizar, dirigir controlar y evaluar las distintas actividades que se desarrolla en la regional, así como coordinar y operativizar las estrategias trazadas para alcanzar los objetivos propuestos por la Dirección Nacional de la CNS.		
2.INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1. Edad requerida	28 – 55 años
	2.2. Sexo	Indiferente

	2.3. Estado civil	Indiferente
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Bachiller
	3.2. Profesional	Administrador de Empresas o Licenciatura en ciencias administrativas
	3.3 Especializados	Maestrías en Administración de Empresas, Gestión de empresas publicas, Gestión en salud.
4. EXPERIENCIA	4.1. Años	2–4 años en cargos equivalentes, preferiblemente en Servicios de salud.
5. COMPETENCIAS LABORALES		
5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	ALTO	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
TOMA DE DECISIÓN	ALTO	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un

		análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implantación.
ESTABILIDAD EMOCIONAL	ALTO	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	ALTO	Conocimiento de cómo el entorno, en su más amplio sentido, influye en las estrategias propuestas y como éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.
ACTITUD DE SERVICIO	ALTO	Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la

		consecución de los objetivos comunes de toda la institución.
RIGOR PROFESIONAL	ALTO	Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la institución con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la institución.
5. COMPETENCIAS LABORALES		
5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	ALTO	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
TOMA DE DECISIÓN	ALTO	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la

		consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implantación
ESTABILIDAD EMOCIONAL	ALTO	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	ALTO	Conocimiento de cómo el entorno, en su más amplio sentido, influye en las estrategias propuestas y como éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo
ACTITUD DE SERVICIO	ALTO	Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas

		de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización
RIGOR PROFESIONAL	ALTO	Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa
5.2 Competencias Técnicas	Nivel Exigido	Descripción
DIRECCIÓN DEL PERSONAL		Coordinar y supervisar al personal bajo su cargo en las actividades asignadas a cada área
DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA CLIENTES		Diseñar y desarrollar estrategias para la buena atención de los pacientes que demandan sus servicios
SUPERVISIÓN DE INFORMES		Coordinar la elaboración de informes requeridos de

ADMINISTRATIVOS		su área.
REAJUSTE DE MANUALES		Actualización de los diferentes manuales

4.5.1.3 Jefe de Contabilidad

CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Responsable de dirigir, coordinar y supervisar la gestión de las actividades financieras y administrativas en forma integrada velando por el cumplimiento de las normas y reglamentos definidos por el área financiera.		
2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1. Edad requerida	28 – 55 años
	2.2. Sexo	Indiferente
	2.3. Estado civil	Casado
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Bachiller
	3.2. Profesional	Contador Publico
	3.3 Especializados	Maestría en Dirección de empresas, Gestión financiera en salud
4. EXPERIENCIA	4.1. Años	2–4 años en cargos equivalentes, preferiblemente en Servicios de salud o estatales.
5. COMPETENCIAS LABORALES		
5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
HABILIDAD TECNOLÓGICA	ALTO	Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet- Intranet, entre

		otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que se necesite para su gestión
CÁLCULO Y ANÁLISIS DE COSTOS	ALTO	Habilidad y destrezas para el cálculo de costos, su análisis y presentación.
TRIBUTARIA	ALTO	Conocimiento teórico práctico en legislación tributaria.
AUDITORÍA BÁSICA	ALTO	Conocimientos en gestión de auditoria básica en procedimientos administrativos directamente relacionados con el proceso contable.
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	ALTO	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
TOMA DE DECISIONES	ALTO	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los

		objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implantación.
ESTABILIDAD EMOCIONAL	ALTO	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	ALTO	Conocimiento de cómo el entorno, en su más amplio sentido, influye en las estrategias propuestas y como éstas, a su vez, determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo
ACTITUD DE SERVICIO	ALTO	Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y

		externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.
RIGOR PROFESIONAL	ALTO	Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa
5.2 Competencias Técnicas	Nivel Exigido	Descripción
GESTIÓN CONTABLE DE LAS OPERACIONES	ALTO	Coordina y supervisar todas las operaciones contables de la organización
GESTIÓN FISCAL	ALTO	Conocimiento teórico práctico en legislación Fiscal.
GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO Y COMPRAS	ALTO	Administración y supervisión de compras de suministros.

GESTIÓN DE TESORERÍA	ALTO	Inspección de documentos contables.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo
ACTITUD DE SERVICIO	ALTO	Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos.
RIGOR PROFESIONAL	ALTO	Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa
INSPECCIÓN DE PLANILLA	ALTO	Supervisar el pago de planilla mensualmente, nocturnidades y horas extras
ADMINISTRACIÓN DE PAGOS	ALTO	Coordinar y supervisar el pago a proveedores

4.5.1.3 Jefe de personal

CARGO: JEFE DE PERSONAL		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Planificación, organización, los control y supervisión de las actividades que desarrolla el área de personal.		
2.INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1. Edad requerida	28 – 40 años
	2.2. Sexo	Indiferente
	2.3. Estado civil	Casado
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Bachiller
	3.2. Profesional	Administrador de empresa o Lic. En psicología
	3.3 Especializados	No exigible
4. EXPERIENCIA	4.1. Años	3 años en cargos equivalentes, preferiblemente en Servicios de salud o estatales.
5. COMPETENCIAS LABORALES		
5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
RESPONSABILIDAD	ALTO	Hace referencia al compromiso, a un alto grado del poder, al cumplimiento de las obligaciones en las distintas situaciones de la vida organizacional.
ORGANIZACIÓN	ALTO	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planificar su seguimiento.

DELEGACIÓN	ALTO	Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.
TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos.
GESTIÓN DEL TIEMPO	ALTO	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
AUTOCONTROL	ALTO	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
5.2 Competencias Técnicas	Nivel Exigido	Descripción
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	ALTO	Ejecuta planes de reclutamiento, selección, promoción e inducción del

		personal
DESEMPEÑO Y DESARROLLO DEL PERSONAL	ALTO	Velar por el desempeño del personal. Empleando planes de capacitación y fomento de desarrollo
GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO Y COMPRAS	ALTO	Administración y supervisión de compras de suministros.
GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	ALTO	Elabora, actualiza y difunde guías y manuales específicos para el personal antiguo y de nuevo ingreso, en función al mejoramiento continuo.

4.5.1.4 Jefe de cajas

CARGO: CAJERO		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Cobrar todos los servicios que se brindan en el hospital		
2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1. Edad requerida	24 – 35 años
	2.2. Sexo	Indiferente
	2.3. Estado civil	Casado
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Bachiller
	3.2. Profesional	No exigible
	3.3 Especializados	No exigible
4. EXPERIENCIA	4.1. Años	2 años en cargos equivalentes, preferiblemente en Servicios de salud o

		estatales.
5. COMPETENCIAS LABORALES		
5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
RESPONSABILIDAD	ALTO	Hace referencia al compromiso, a un alto grado del poder, al cumplimiento de las obligaciones en las distintas situaciones de la vida organizacional
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	ALTO	Es la disposición para realizar el trabajo según el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos
ENTUSIASMO	ALTO	Es la energía y disposición que se tiene para realizar una labor particular.
5.2 Competencias Técnicas	Nivel Exigido	Descripción
TAREAS ADMINISTRATIVAS	ALTO	Emisión de facturas de clientes en general
GESTION CONTABLE	ALTO	Preparación de comprobantes contables

4.3.1.6 Encargado de almacén

CARGO: ENCARGADO DE ALMACÉN		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Administración, recepción, almacenamiento, custodia y distribución de suministros en el hospital.		
2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1. Edad requerida	24 – 35 años
	2.2. Sexo	Indiferente
	2.3. Estado civil	Casado
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Bachiller
	3.2. Profesional	Técnico en Administración de empresas, contaduría o secretariado ejecutivo
	3.3 Especializados	No exigible
4. EXPERIENCIA	4.1. Años	2 años en cargos equivalentes, preferiblemente en Servicios de salud o estatales.
5. COMPETENCIAS LABORALES		
5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
RESPONSABILIDAD	ALTO	Hace referencia al compromiso, a un alto grado del poder, al cumplimiento de las obligaciones en las distintas situaciones de la vida organizacional
INICIATIVA	ALTO	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y

		empujando los cambios necesarios con tenacidad
CONCENTRACIÓN	ALTO	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.
ORGANIZACIÓN		Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planificar su seguimiento.
5.2 Competencias Técnicas	Nivel Exigido	Descripción
ADMINISTRACIÓN DE SUMINISTROS	ALTO	Preparar informes de suministros a los diferentes niveles
COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DE PERSONAL	ALTO	Coordinar y supervisar al personal del almacén
TAREAS ADMINISTRATIVAS	ALTO	Realizar inventario físico del almacén según normas estipuladas

4.5.2 Área Médica

4.5.2.1 Médico Internista

CARGO: MÉDICO INTERNISTA		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Brindar atención medica de calidad a los pacientes que acuden al hospital mediante un diagnóstico certero de las enfermedades que les aquejan		
2.INFORMACIÓN	2.1. Edad requerida	30 – 35 años
DEMOGRÁFICA	2.2. Sexo	Indiferente

	2.3. Estado civil	Indiferente
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Bachiller
	3.2. Profesional	Médico cirujano
	3.3 Especializados	Medicina interna
4. EXPERIENCIA	4.1. Años	2 años en cargos equivalentes, preferiblemente en Servicios de salud o estatales.
5. COMPETENCIAS LABORALES		
5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	MEDIO	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan
TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias

		de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás
APRENDIZAJE CONTINUO	BAJO	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus Compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías
5.2 Competencias Técnicas	Nivel Exigido	Descripción
PENSAMIENTO CRÍTICO	ALTO	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	ALTO	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.

PENSAMIENTO ANALÍTICO	ALTO	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
------------------------------	-------------	---

4.5.2.2 Médico Cirujano

CARGO: MÉDICO CIRUJANO		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Brindar atención médica de calidad a los pacientes hospitalizados por patologías quirúrgicas.		
2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1. Edad requerida	30 – 35 años
	2.2. Sexo	Indiferente
	2.3. Estado civil	Casado
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Bachiller
	3.2. Profesional	Médico cirujano
	3.3 Especializados	Cirugía
4. EXPERIENCIA	4.1. Años	4 años en cargos equivalentes, preferiblemente en Servicios de salud o estatales.
5. COMPETENCIAS LABORALES		

5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	ALTO	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas
INICIATIVA	MEDIO	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo
APRENDIZAJE CONTINUO	MEDIO	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus

		Compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías
5.2 Competencias Técnicas	Nivel Exigido	Descripción
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	ALTO	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	ALTO	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	ALTO	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.

INSPECCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ALTO	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución
--	-------------	---

4.5.2.3 Odontólogo

CARGO: ODONTÓLOGO		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Curar y mantener una buena salud bucal de todos los pacientes que asisten al hospital.		
2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1. Edad requerida	24 – 35 años
	2.2. Sexo	Indiferente
	2.3. Estado civil	Indiferente
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Bachiller
	3.2. Profesional	Odontología
	3.3 Especializados	No exigible
4. EXPERIENCIA	4.1. Años	2 años en cargos equivalentes, preferiblemente en Servicios de salud o estatales.
5. COMPETENCIAS LABORALES		
5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos.

CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	DE	ALTO	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	AL	ALTO	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas
INICIATIVA		ALTO	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad
ORIENTACIÓN AL LOGRO	AL	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo
5.2 Competencias Técnicas		Nivel Exigido	Descripción
REPARACIÓN		BAJO	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
JUICIO		MEDIO	Toma decisiones de

Y TOMA DE DECISIONES		complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
MANEJO DE RECURSOS MATERIALES	BAJO	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos
PENSAMIENTO ANALÍTICO	BAJO	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza

4.5.3.4 Nutricionista

CARGO: NUTRICIONISTA		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Mejorar la nutrición de las personas		
2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1. Edad requerida	30 – 45 años
	2.2. Sexo	Indiferente
	2.3. Estado civil	Indiferente
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Bachiller
	3.2. Profesional	Lic. En nutrición
	3.3 Especializados	No exigible

4. EXPERIENCIA	4.1. Años	2 años en cargos equivalentes, preferiblemente en Servicios de salud o estatales.
5. COMPETENCIAS LABORALES		
5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos.
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	ALTO	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
INICIATIVA	ALTO	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad
ORIENTACIÓN AL LOGRO	BAJO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo

5.2 Competencias Técnicas	Nivel Exigido	Descripción
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	MEDIO	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	BAJO	Clasifica documentos para su registro
PENSAMIENTO ANALÍTICO	MEDIO	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	MEDIO	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones

4.5.3 Área Paramédica

4.5.3.1 Licenciada en enfermería

CARGO: LICENCIADA EN ENFERMERÍA		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Ser apoyo para el personal médico. Brindar cuidado integral al paciente durante las 24 horas del día y los 365 días del año con eficiencia y calidad		
2.INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1. Edad requerida	26 – 40 años
	2.2. Sexo	Indiferente
	2.3. Estado civil	Casado
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Bachiller
	3.2. Profesional	Lic. En Enfermería
	3.3 Especializados	No exigible
4. EXPERIENCIA	4.1. Años	2 años en cargos equivalentes, preferiblemente en Servicios de salud o estatales.
5. COMPETENCIAS LABORALES		
5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos.
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	BAJO	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y

		proveedores.
INICIATIVA	ALTO	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad
ORIENTACIÓN AL LOGRO	BAJO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	MEDIO	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan
LIDERAZGO	BAJO	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales, potenciando las destrezas y habilidades de sus integrantes

APRENDIZAJE CONTINUO	BAJO	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus Compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías
5.2 Competencias Técnicas	Nivel Exigido	Descripción
ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	MEDIO	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	BAJO	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
COMPRENSIÓN ORAL	ALTO	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y

		desarrolla propuestas según los requerimientos
EXPRESIÓN ORAL	MEDIO	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla
RECOPILOCIÓN DE INFORMACIÓN	MEDIO	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)

4.5.3.2 Auxiliar en enfermería

CARGO: AUXILIAR EN ENFERMERÍA		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Proporcionar cuidados a los pacientes, bajo la supervisión de una enfermera o un médico tanto en las salas de hospitalización, quirófano y consulta externa		
2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1. Edad requerida	22 – 30 años
	2.2. Sexo	Indiferente
	2.3. Estado civil	Indiferente
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Bachiller
	3.2. Profesional	Técnico en auxiliar de enfermería

	3.3 Especializados	No exigible
4. EXPERIENCIA	4.1. Años	2 años en cargos equivalentes, preferiblemente en Servicios de salud o estatales.
5. COMPETENCIAS LABORALES		
5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos.
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	BAJO	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	BAJO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	MEDIO	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos,

		oportunidades o fuerzas de poder que los afectan
LIDERAZGO	BAJO	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales, potenciando las destrezas y habilidades de sus integrantes
APRENDIZAJE CONTINUO	MEDIO	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus Compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías
5.2 Competencias Técnicas	Nivel Exigido	Descripción
ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	MEDIO	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	BAJO	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
COMPRENSIÓN ORAL	ALTO	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas según los requerimientos
EXPRESIÓN ORAL	BAJO	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla
RECOPILOCIÓN DE INFORMACIÓN	MEDIO	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios

		técnicos etc.)
--	--	----------------

4.5.3.3 Farmacéutico

CARGO: FARMACÉUTICO		
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Servir a los demás ayudando a los médicos a orientar su diagnóstico para tal o cual afección		
2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1. Edad requerida	28 – 45 años
	2.2. Sexo	Mujer
	2.3. Estado civil	Indiferente
3. FORMACIÓN	3.1 Básicos	Bachiller
	3.2. Profesional	Lic. En Farmacia
	3.3 Especializados	No exigible
4. EXPERIENCIA	4.1. Años	2 años en cargos equivalentes, preferiblemente en Servicios de salud o estatales.
5. COMPETENCIAS LABORALES		
5.1 Competencias Claves	Nivel Exigido	Descripción
TRABAJO EN EQUIPO	BAJO	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	BAJO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto

		a nivel personal como a su área de trabajo
APRENDIZAJE CONTINUO	MEDIO	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus Compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	MEDIO	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas
5.2 Competencias Técnicas	Nivel Exigido	Descripción
ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	ALTO	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
COMPROBACIÓN	ALTO	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja

		<p>para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente.</p> <p>Identifica claramente los errores y propone los Correctivos</p>
COMPRENSIÓN ORAL	MEDIO	<p>Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en según los requerimientos</p>
ANÁLISIS DE OPERACIONES	ALTO	<p>Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional</p>
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	ALTO	<p>Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso</p>

4.6 Fase de evaluación de desempeño por competencias

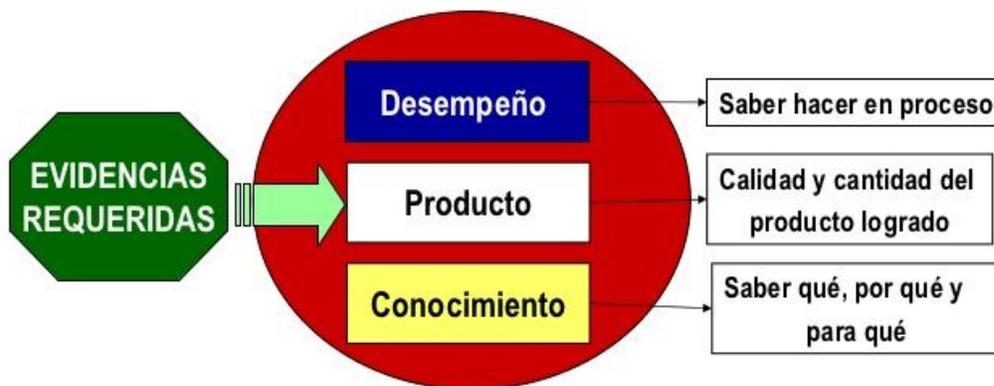
Evaluar las competencias significa utilizar instrumentos para que el funcionario o el postulante puedan demostrar mediante evidencias que puede realizar las tareas encomendadas dentro de las expectativas del perfil del cargo.

Se considera válida una evidencia, cuando puede demostrar mediante un conjunto de elementos tangibles que se ha logrado cubrir de manera satisfactoria un requerimiento o un criterio específico de desempeño

Grafico N° 19

Evidencias requeridas en la norma de competencia

Evidencias requeridas en la Norma de Competencia



Fuente: Tua Alirio, Instrumentos de evaluación por competencias

4.6.1 Técnicas a utilizarse

Para los funcionarios se recomienda utilizar la ODAR (Observación Directa en Ambiente Real de trabajo), pues permite obtener evidencias en forma integral sobre habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, etc.

Además, periódicamente se sugiere realizar una tanda de formulación de preguntas al personal sobre conocimientos teóricos de su área de acción y de la normativa en salud.

Mientras que, para los postulantes a cargos dentro de la institución, se recomienda la técnica SS (Simulador de Situación) que es una situación que intenta recrear las aristas del trabajo que se va a realizar, pero controlando algunos factores, esto precautelando alguna mala reacción con algún paciente o similares.

Para esto se puede emplear algún software especializado, simuladores a escala, pruebas de habilidad, juego de roles, etc.

Al igual que en el anterior caso se sugiere realizar una tanda de preguntas sobre conocimientos en su profesión y sobre normativas vigentes de salud

4.6.2 Instrumentos

El enfoque que se propone mediante esta investigación, es el cualitativo, que analizará las actividades, seleccionará las técnicas e instrumentos

Cuadro N° 17

Ejemplo de Enfoque cualitativo

Actividades a evaluar	Técnicas	Instrumentos
Labores en quirófano	Observación	Guía de observación Lista de chequeo Registro

Fuente: Elaboración propia

Uno de los instrumentos sugeridos es el registro descriptivo que recaba información de competencias observables y determinadas a través de criterios específicos, concretamente consiste en evaluar al sujeto a través de su comportamiento.

A continuación, se presenta una planilla de registro descriptivo a manera de ejemplo:

Cuadro N° 18

Ejemplo de planilla de registro descriptivo

Indicador: Colaboración y proactividad con sus compañeros
Actividad evaluada: Atención en consulta a asegurado

Nombre del funcionario	Descripción de lo observado	Interpretación de lo observado
Perez Juan	El Dr. Juan Pérez se desempeñó de manera educada tanto con el paciente como con la enfermera que lo ayuda y el interno, atendiendo dentro del tiempo previsto para cada consulta al paciente	El sujeto evaluado alcanzó la competencia logrando la escala valorativa: ALTA

Fecha: 31 de octubre del 2015

Fuente: Elaboración propia

Otro de los instrumentos propuestos es la guía de observación, que consiste en determinar los procesos que se van a observar desde el inicio hasta el fin de los mismos, mientras el evaluado las está realizando.

Esta guía de observación permite detallar las competencias inscritas en el formulario o planilla “in situ”, lo cual aporta información valiosa pues el desarrollo de estas competencias se da en un ambiente de trabajo real y por tanto la evaluación será más objetiva. Este guía de evaluación es bastante flexible, lo cual permite adaptarla para cualquier área en la Caja Nacional de Salud Regional Potosí, y su aplicación es bastante simple para no complicar en demasía al evaluador. A continuación, se detalla un ejemplo:

Cuadro n° 19

Ejemplo de guía de observación individual

Guía de observación

Nombre:	Servicio o área:	Fecha
----------------	---------------------	-------

Actividad evaluada:

Instrucciones:

Se presentan los aspectos que se debe considerar en el desempeño del funcionario durante la actividad señalada. Marque con una X En la escala atendiendo los siguientes parámetros:

Excelente: se desempeña en el rasgo de una manera superior a lo esperado.

Muy bien: se desempeña en el rasgo de la manera esperada

Bien: se desempeña en el rasgo de una manera inferior a lo esperado.

Mejorable: se inicia en el rasgo

Sin realizar: no se observó el rasgo o tuvo dificultades para lograrlo.

Criterio	Rasgos	Excelente	Muy bien	Bien	Mejorable	Sin realizar
Aspectos Generales	Puntualidad					
	Uso del tiempo					
	Pulcritud					

Observaciones

Fecha:

Fuente: Elaboración propia

La forma de evaluación propuesta consiste en una evaluación del tipo 360°, donde los evaluadores serán anónimos para cada funcionario, siendo los colegas y compañeros de trabajo del mismo nivel, niveles inferiores y superiores e incluso, según el caso, los propios pacientes (área médica y paramédica) a quienes se les suministrarán las guías de observación individuales, con este método de evaluación y el anonimato de los evaluadores, se les brinda la libertad y confianza pertinente para que puedan ejecutar esta tarea sin

ningún tipo de presión o represalia, además al ser evaluado por varias personas, el funcionario tendrá la confianza que una sola evaluación sesgada no determinará su desempeño.

Al aplicar este modelo propuesto se conseguirá mejorar considerablemente la atención, la calidad del trato, tiempos, y esmero en cada paciente ya que cada persona que preste servicios en la Caja Nacional de Salud Regional Potosí, estará con las responsabilidades y expectativas acordes con el cargo y los rasgos de competencias que poseen o que pudieran desarrollar, además con el tiempo y con una buena administración de RR. HH. , este modelo propuesto, y su selección e identificación de competencias, se convertirán en una sana práctica al reclutar personal nuevo, para destinar a los profesionales adecuados, a puestos adecuados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Después de haber planteado los objetivos, y de haber realizado el diagnóstico correspondiente a través de encuestas al personal de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí y entrevistar a sus autoridades, se puede concluir los siguientes puntos:

- La Caja Nacional de Salud Regional Potosí representa una de las instituciones más importantes en atención de servicios de salud y dar cobertura de seguros a trabajadores en todo el país, en el departamento de Potosí cubre a más de un tercio de toda la población.
- La Caja Nacional de Salud Regional Potosí alberga entre sus filas a aproximadamente medio millar de trabajadores, constituyéndose así, en una importante fuente de empleo.
- El personal de la Caja Nacional de Salud Regional Potosí presenta una antigüedad bastante notable, sin embargo, al estar cerca al límite de la jubilación, también se aprecia un recambio generacional especialmente en el área médica y paramédica.
- Al analizar los tipos de personal y su volumen, se observa que el porcentaje de personal eventual o a contrato es muy bajo, contrario al personal de planta, esta es otra muy buena razón para poder implementar un modelo de gestión de personal basado en competencias.
- El personal está dispuesto a tener capacitaciones constantes y elevar la calidad de servicios que prestan.
- La Caja Nacional de Salud Regional Potosí cuenta con infraestructura y capital humano para desarrollar mejoras continuas a lo largo del tiempo.
- Actualmente no existe un plan de gestión de los recursos humanos innovador o adaptable a las nuevas condiciones de la gestión del personal, simplemente se ha heredado el sistema tradicional jerárquico, de igual manera, no existe un plan de carrera, sucesión o retención de los talentos.
- El sistema de motivación que se maneja contiene en su mayoría elementos de compensación monetarios

- A pesar de estar atravesando un re estructuración institucional a nivel nacional, no existen planes a futuro que incidan en la gestión de los recursos humanos
- El modelo propuesto encaja con los valores institucionales y los deseos de prestar una atención en salud con calidad y eficiencia.
- La aplicación del modelo planteado renovarían el compromiso con la institución, y este movimiento se podría replicar en toda la Caja Nacional de Salud a nivel nacional.
- Como un beneficio adicional, esta política elevaría la imagen de la institución, atrayendo a más empresas para realizar sus aportes y poder quedar amparados bajo los servicios de salud.

5.2 Recomendaciones

En base al estudio realizado, y a las conclusiones planteadas, se tienen las siguientes recomendaciones:

- Se debe aprovechar el alcance que tienen los servicios de salud de la Caja Nacional de Salud, para poder aplicar un modelo de gestión de talento humano y servir de ejemplo a otras instituciones similares, así como también, se debe aprovechar el ciclo de recambio que está atravesando la institución
- Hacer uso de las tecnologías existentes para la implementación de este modelo, haciendo más efectiva la actualización de todos los planes y el seguimiento a los funcionarios mediante un software especializado en gestión de datos.
- Compartir los resultados del modelo a nivel nacional.
- La satisfacción laboral, como se analizó, es un pilar importante para las organizaciones y a la cual se le debe prestar atención, aún más en la época de economía cambiante que vivimos. Es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y progreso, contar con personas alineadas y contentas en sus roles laborales, se recomienda tratar como prioridad este tema y dar continuo seguimiento bajo las líneas del plan de retención de talentos propuesto

- Se recomienda también, poner especial énfasis en el proceso de reclutamiento e inducción a los nuevos funcionarios de la institución.
- Se recomienda llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación a ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.
- El modelo de competencias debe ser concebido dentro de la organización, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de las empresas.
- Adicionalmente a las acciones propuestas, se sugiere trazar metas periódicas, tales como metas laborales, personales y profesionales para continuar promoviendo una mejora continua en el personal de la institución.
- Tomando en cuenta la relación costo/beneficio de la aplicación del Modelo de Gestión del talento humano por competencias, se recomienda su puesta en marcha en el menor tiempo posible.

CAPITULO VI

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha, 2008, Selección Por Competencias, 1º Edición, Edit. Granica, Buenos Aires

GRAMINGA, María Rita, 2010: MRG Consultoría e entrenamiento Empresarial, Belo Horizonte – Brasil disponible también: P&A Partners <http://www.pa-partners.com>

VERAS, Miguelina, CUELLO, César, 2005, Prácticas de Gestión Humana, 1º Edición, Librimundi, Republica Dominicana.

ERNEST AND YOUN CONSULTORS, 2008, Gestión por Competencias, disponible en: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf> [Accesado el día 14 de agosto de 2015]

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Caso, 11va. Edición, de Mc Graw Hill, 2001

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 23º EDICIÓN

DOLAN, Simón, VALLE, Ramón, et. ál, 2007, La Gestión de Recursos Humanos, 3era. Edición, Edit. Mc Graw Hill, España

CHIAVENATO, Idalberto, 2008, Gestión del Talento Humano, 3era. Edición, Edit. Mc. Graw Hill Interamericana, México.

PALOMO VADILLO, MARÍA, 2008, El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid, ESIC Editorial.

ANSORENA ALVARO, 1996, 15 pasos para la selección de personal con éxito, Paidós, Barcelona. introducción 1º edición

MCCLELLAND, David C., 1973, Testing for competence rather. Than for “Intelligence”, American Psychologist Review.

BOYATZIS, Richard E., 1982, The competence manager: A model for effective performnce, Wiley, Nueva York

FUENMAYOR, Esteban, 1997, Organización y Comportamiento Organizacional, 2° Edición, Editorial Limusa, México

Plazas Eoi España Jorge, Competencias Laborales [En línea], disponible en:

www.slideshare.net/jcfdezmx2/competenciaslaborales-presentation-760422 [Accesado el día 12 de diciembre de 2016]

Diario Opinión del 17 de marzo de 2013, Cochabamba, Bolivia [En línea], disponible en:

http://www.opinion.com.bo/opinion/informe_especial/2013/0317/suplementos.php?id=431

Caja Nacional de Salud, [En línea], disponible en:

<http://www.cns.gob.bo> [Accesado el día 21 de abril de 2015]

“Definición de método Inductivo” en

Definicion.de [En línea], disponible en:

<http://definicion.de/metodo-inductivo/#ixzz3XiJZoZw2> [Accesado el día 21 de abril de 2015]

“Definición de método analítico” en

Enciclopedia Virtual eumed.net [En línea], disponible en:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm> [Accesado el día 21 de abril de 2015]

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD

1. Por favor seleccione el área a la que pertenece:

Profesional de salud Administrativo

2. Considera que su formación profesional en el momento de incorporarse a su puesto de trabajo era:

Muy adecuada Bastante adecuada Poco adecuada Nada adecuada

3. En este momento, para el trabajo que desempeña, cree que su formación es:

Muy adecuada Bastante adecuada Poco adecuada Nada adecuada

4. En su concepto la formación continua le parece:

Imprescindible Muy importante Conveniente Irrelevante

5. En el último año: (por favor, marque todas las opciones que procedan)

Ha asistido a alguna actividad de formación organizada por la empresa

Ha asistido, por cuenta de la empresa a alguna actividad formativa organizada por otras entidades

Ha asistido a alguna actividad formativa por su cuenta

6. Si ha recibido algún tipo de formación en el último año...

¿Cómo valoraría la calidad de la formación recibida?

Excelente Buena Regular Mala

7. Por favor, ordene las siguientes modalidades de actuaciones formativas en función del interés que tienen para usted. (Donde 1 es la primera y más interesante para usted y 5 la menos interesante)

Cursos virtuales (no presenciales)

Cursos presenciales impartidos por la institución

Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas

Congresos, jornadas

Formación en el puesto, a cargo de mandos intermedios

8. Por favor, señale los principales obstáculos que le dificultan o impiden realizar un curso o actividad de formación:

No tengo tiempo laboral (demasiado trabajo)

No tengo tiempo personal

El coste de los cursos es muy elevado

La empresa no me da facilidades

No encuentro cursos que me interesen

No encuentro ninguna dificultad ni obstáculo

9. Lo que más valora en un curso o actividad de formación es:

El enfoque práctico

La novedad de los contenidos

La aportación de un punto de vista nuevo sobre cuestiones de mi trabajo

La posibilidad de compartir mi trabajo con otros

La aportación de un marco teórico a mi actividad profesional

La posibilidad de hacer consultas sobre problemas cotidianos

ANEXO N°2
GUIÓN DE ENTREVISTA APLICADA

1. ¿Cuál es el sistema de gestión de los recursos humanos que aplican en su institución?
2. Por favor describa los procesos de reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal
3. ¿Existe material de apoyo o alguna actividad extra a las descritas para los nuevos funcionarios?
4. ¿Cuáles son las herramientas de motivación o de compensación para el personal?
5. ¿Usted ha escuchado o conoce el sistema de gestión del personal basado en las competencias? ¿Cuál es su opinión?
6. ¿Cuáles cree usted que son las necesidades de formación del personal actual?
7. ¿Existen planes de carrera y de sucesión para el personal de su regional?
8. Por favor describa los procesos de evaluación del desempeño del personal que se aplica actualmente en la institución
9. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que se emplean?
10. ¿Cómo se gestionan las incidencias del personal, y los pagos correspondientes?

ANEXO N° 3

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A LA LIC. NIEVES TORRES ABAL, JEFA DE ENFERMERAS DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD REGIONAL POTOSÍ Y A DR. JUAN ALFONSO MARQUEZ, ADMINISTRADOR REGIONAL CAJA NACIONAL DE SALUD

1. ¿Cuál es el sistema de gestión de los recursos humanos que aplican en su institución?

AM: Es el tradicional, nos basamos totalmente en el manual de funciones que existe para la Caja, en este manual están detalladas las obligaciones, los derechos, sanciones, etc.

En el manual están descritos también las acciones correctivas, faltas y premios si podemos llamarlos así.

2. Por favor describa los procesos de reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal

AM: Bueno... hay que diferenciar, hasta cierto punto es igual en todos los casos, para cualquier puesto en el hospital o centros de salud, primero hay que delegar esas funciones del puesto vacante a algún colega que pueda absorberlos mientras se cubre esa vacancia, ahora si la vacancia es por suplencia en cuenta de vacación o por la liberación de algún cargo más elevado es distinta.

Para las suplencias, se da contrato a las personas que hayan dejado sus hojas de vida en las oficinas de la Caja, se conforma una comisión calificadora y se elige al mejor candidato, estas hojas de vida se las considera vigentes durante un año calendario, luego se las archiva y ya no se las considera elegibles debido a que si después de un año la Caja no ha tomado contacto con esta persona es muy probable que ya haya conseguido trabajo en otro lugar, o que el candidato no cumpla con las expectativas.

Si la vacancia se da en un puesto o cargo jerárquico o que tenga más responsabilidades, lo que se hace es publicar en el tablón que existe aquí abajo, en la recepción a lado de informaciones, durante un tiempo prudente, esta publicación contiene los requerimientos del cargo y demás especificaciones y fechas a cumplir, siempre se les da la preferencia a los trabajadores actuales, en estas convocatorias cerradas, quiero decir, internas, recién cuando

esta convocatoria ya tiene un plazo vencido internamente se procede a publicarlo en el periódico de acuerdo a las normas para estos casos.

NT: Dependiendo del caso, las comisiones que se conforman para calificar los files personales de los candidatos sufren ciertas modificaciones, por ejemplo, para un puesto de enfermera, voy yo, el jefe de personal y el administrador regional, si alguno no puede delegar las funciones, pero lo que se respeta es que el jefe de personal esta siempre en estos asuntos, además lo que varía está de acuerdo al área y el cargo que sufre la acefalia.

Siempre estos procedimientos tienen inicio en una solicitud dirigida al jefe de personal.

AM: Para el proceso de inducción, se tiene una pequeña reunión de la autoridad máxima del servicio que está solicitando la contratación con el futuro trabajador, y luego otra reunión con su jefe inmediato superior, en estas reuniones se les explica lo que se espera de ellos, sus deberes, funciones, etc.

3. ¿Existe material de apoyo o alguna actividad extra a las descritas para los nuevos funcionarios?

AM: No, en las reuniones se trata de abarcar todo y se responden las preguntas que tengan los trabajadores

4. ¿Cuáles son las herramientas de motivación o de compensación para el personal?

AM: Las nominales y monetarias, las nominales consisten en darle un memo de felicitación a los que apruebe con las notas más altas las evaluaciones de desempeño, luego también tenemos otro memo de reconocimiento cada cinco años que un trabajador cumple en la Caja.

NT: Acotando a la respuesta del Dr. Márquez, las monetarias se dan cuando los trabajadores hacen turnos nocturnos, o trabajan feriados según los roles de turnos que los jefes de servicio hacemos y publicamos.

5. ¿Usted ha escuchado o conoce el sistema de gestión del personal basado en las competencias? ¿Cuál es su opinión?

AM: La verdad, algo he oído alguna vez, pero nunca a profundidad, me parece que sería interesante poder saber más para aplicarlo y mejorar la institución

NT: Yo si conozco muy superficialmente el tema, me parece maravilloso que se analice en aplicarlo en la Caja, poder aprovechar el potencial de los trabajadores para mejorar la calidad que se les brinda a los asegurados sería maravilloso

6. ¿Cuáles cree usted que son las necesidades de formación del personal actual?

NT: Como dije, creo que el potencial que tiene cada persona es único, y ese potencial se tiene que nutrir, yo creo que se debería formar a las personas dependiendo sus fortalezas y debilidades, y para eso considero que se debe hacer un auto examen de la institución y los trabajadores.

AM: Estoy de acuerdo, creo que el poder formarles y actualizarles dependiendo de cuál lado de las personas se les puede aprovechar mas en su fuente de trabajo es una idea muy buena.

7. ¿Existen planes de carrera y de sucesión para el personal de su regional?

AM: De carrera creo que no, por la breve explicación que tuvimos, no existen, los de sucesión tampoco, lo más cercano quizás cuando se presenta una vacancia es puestos clave, sería hacer una convocatoria y calificar al mejor candidato.

NT: Quizás también lo más cercano al plan de carrera seria la opción que llaman “Carrera administrativa”, o eso es lo primero que se me viene a la mente, ahora hay personas en la parte administrativa que no tienen una profesión o tienen una distinta a las actividades que cumplen, gente que por ejemplo ingreso como manuales o personal de limpieza, choferes, etc. Que hizo carrera con el tiempo y antigüedad acumulada en la institución, y pudo acceder a cargos más altos.

8. Por favor describa los procesos de evaluación del desempeño del personal que se aplica actualmente en la institución

AM: Se evalúa semestralmente según un formulario que ya tenemos diseñado, estas evaluaciones se las aplican los jefes inmediatos superiores a todos.

9. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que se emplean?

AM: De forma ascendente y descendente

NT: Para la comunicación ascendente utilizamos el sistema de intranet que está hecho a medida para la Caja, también reuniones cuando el personal nos hace la petición, de manera descendente igual existen las reuniones, pero en este caso convocadas por nosotros los jefes de servicio o las autoridades, también el manual de funciones que se

nos rige, la tabla de anuncios de la que hablamos hace un momento y también los memorándums a los funcionarios.

10. ¿Cómo se gestionan las incidencias del personal, y los pagos correspondientes?

AM: Los pagos ahora por tema de seguridad se desembolsan directamente en cuentas personales que tiene el personal en el BCP, antes se hacían pagos en nuestras oficinas y se tardaba demasiado, además que los trabajadores descuidaban sus obligaciones por esto, ahora esto ya se eliminó, en cuanto a las incidencias, todos los permisos, faltas, atrasos y todo lo referido a esto, nos manejamos siempre con el manual de funciones y reglamento interno.