

CAPITULO V. DISEÑO DEL PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM.

5.1. INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de brindar al hospital un instrumento que permita mejorar el crecimiento profesional de los empleados dentro de la institución, se presenta la propuesta de Plan de Carrera. Este plan constituye un modelo, una herramienta que permitirá que el personal administrativo pueda hacer carrera dentro del hospital. El éxito del plan dependerá en gran medida del apoyo de las máximas autoridades del hospital y de la disposición de los empleados.

Con esta propuesta se pretende que los empleados alcancen un nivel mayor jerárquico o de especialización, lo cual elevará la productividad de los empleados, ayudando a cumplir los objetivos del hospital; así como también contribuir a mejorar aspectos como la preparación del recurso humano (capacitación, evaluación de personal, análisis de competencias).

El plan se ha diseñado para el personal administrativo del hospital (288 empleados) comprendido por las cuatro áreas principales: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Recursos Humanos, Conservación y Mantenimiento y Unidad Financiera, áreas que están bajo la supervisión del Jefe de la División Administrativa.

5.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE CARRERA.

5.2.1 Objetivo General

Proporcionar una herramienta que sirva de guía para el diseño del Plan de Carrera del personal administrativo del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom.

5.2.1 Objetivos Específicos

- Posibilitar el desarrollo y la realización del personal
- Incentivar a los empleados en la búsqueda de la mejora continua a través de la superación personal.
- Promover la formación gerencial
- Motivar la permanencia del personal clave en la Institución.

5.3 POLITICAS DEL PLAN DE CARRERA

- a) Cualquier empleado del área administrativa, independientemente de su nivel jerárquico, puede hacer carrera dentro de la institución.
- b) En una familia de puestos, el Plan de Carrera se desarrolla con base a los requisitos necesarios que una persona debe tener para poder desempeñar un cargo, es decir, la descripción del puesto.
- c) Para cada persona en un puesto se prevé un tiempo necesario para alcanzar la nueva posición.

- d) La dirección del hospital deberá gestionar la aprobación de los fondos ante el Ministerio de Hacienda, para mejorar los salarios del personal; no obstante se aplique o no el incremento propuesto de los salarios, el empleado podrá hacer carrera dentro de la institución, tomando en cuenta el salario actual que posea.
- e) El hospital debe proporcionar igualdad de oportunidades para que el personal pueda desarrollarse de manera equitativa.
- f) El empleado puede desarrollarse dentro de las rutas de carrera que se han diseñado para las diferentes familias de puestos, siempre y cuando cumpla con los requisitos del puesto.
- g) La dirección del hospital debe tener un alto grado de participación en la planeación de las carreras de los empleados.
- h) Las jefaturas deben desempeñar un papel activo en el desarrollo profesional de los empleados, proporcionando retroalimentación adecuada y oportuna.
- i) Es indispensable un sistema idóneo de comunicación dentro del hospital para dar a conocer las oportunidades de crecimiento.
- j) El Plan de Carrera deberá contar con un programa de capacitación continua y la evaluación periódica del personal, para dar seguimiento al desarrollo de los empleados.

5.4. JUSTIFICACION DEL DISEÑO DEL PLAN DE CARRERA.

Al ayudar a los empleados a planear su carrera, el Departamento de Recursos Humanos podrá prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa;

dando como resultado un mejor ajuste entre las necesidades del hospital y las del individuo.

La planeación de la carrera es una valiosa herramienta para estimar el talento del recurso humano; cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa y disminuye la tendencia de abandonar la institución, es así como se vuelve atractiva.

También le permitirá al hospital enfrentar los cambios drásticos o sorprendentes, porque las vacantes súbitas podrán ser controladas de mejor forma sin afectar la atención al paciente, quien es la razón de ser del Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom. El ambiente laboral del hospital también puede experimentar mejoría por medio del “Plan de Carrera”, ya que la calidad del trabajo, de atención al paciente y la productividad (número de egresos y promedio de días estancia) experimentarán mejoras, lo que permitirá que la institución establezca un programa de ascensos y promociones internas, dentro de la gestión hospitalaria.

Adicionalmente se justifica el diseño del plan, porque permitirá que el personal pueda enfrentar los retos ante los continuos avances tecnológicos, dejando a un lado lo obsoleto y teniendo con ello mejores oportunidades de desarrollo en la institución y a nivel personal, por la amplitud de conocimientos obtenidos.

Cabe destacar que por la importancia que tiene la salud de los infantes, el recurso humano requiere enseñanza no solo académica o técnica sino también obtener

una mejoría en su desempeño profesional, con el fin de lograr el desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes necesarias en su lugar de trabajo.

Por ser el hospital una institución pública dedicada a la atención de tercer nivel para menores de edad, ha obtenido reconocimiento y apoyo internacional, por lo que debe contar con recurso humano especializado para poder enfrentar y solucionar cualquier situación, lo cual se constituye en una razón adicional que hace necesaria la preparación sistemática del personal, lo que puede lograrse a través del Plan de Carrera.

El Plan de Carrera será un elemento que los empleados tomarán en cuenta al comparar las ofertas de trabajo que se les presenten, contribuyendo así a la retención de personal en la institución. Adicionalmente, el Plan de Carrera permitirá identificar las competencias que necesita desarrollar un empleado para crecer dentro del hospital, permitiendo con ello que los puestos sean ocupados por el personal indicado y evitando que el hospital realice un gasto en capacitación y no una inversión.

5.5. ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE CARRERA.

El Plan de Carrera puede verse desde dos perspectivas, desde el punto de vista del empleado y desde el punto del hospital, es por ello que es necesario conocer los intereses personales de los empleados, es decir, las ramas en las que desean

especializarse, así como las expectativas de estudios superiores ya que de esto dependerá la ruta de carrera que tomen.

El Plan de Carrera se basa en un mapa de carreras, en el que los empleados pueden desplazarse por diferentes rutas dentro de las cuatro áreas principales de la División Administrativa del hospital (Recursos Humanos, Conservación y Mantenimiento, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Unidad Financiera Contable), estas rutas pueden ser:

- a) Ascendente
- b) Expansión en otras áreas (Ruta Lateral)

Para el diseño del Plan de Carrera se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

1. Metas personales y profesionales de los empleados.

A través de la encuesta realizada en la investigación de campo, se identificó que los empleados desean superarse y crecer dentro de la institución ya que desean poner en práctica los conocimientos académicos adquiridos, siempre y cuando la institución lo permita y proporcione oportunidades y planes tangibles a los que puedan acceder. Tomando en cuenta la investigación se puede concluir que los empleados tienen interés en desarrollarse dentro del hospital.

2. Integración de expectativas personales y profesionales con las expectativas del hospital.

La idea principal de esta propuesta, es que los empleados mejoren su rendimiento, y esto les permita alcanzar otra posición y una motivación a continuar escalando, lo que consecuentemente lleva un incentivo salarial, adquiriendo mayores conocimientos para poder avanzar en determinada ruta de carrera. La base para ello, esta referida al esfuerzo del empleado, como también en lo que el hospital invertirá para capacitarlo, esta preparación lo dispone para cualquier otro puesto a nivel lateral o ascendente.

3. Identificación de los puestos que tienen posibilidades de hacer carrera dentro del hospital.

En las cuatro áreas principales y de acuerdo a los puestos que posee el hospital se ha diseñado una ruta de carrera que permite crecer en similares áreas de especialización, sin dejar de lado que si el empleado cumple con los requisitos (académicos, conocimientos técnicos, etc.) puede optar por rutas de carrera diferentes, es decir de diferentes áreas de especialización.

4. Diseño de las rutas de carrera en el hospital.

El mapa de carreras se ha diseñado con rutas ascendentes y laterales, de forma tal que desde cualquier nivel, cada uno de los puestos tenga al menos una posibilidad de desplazamiento. Así un auxiliar de recursos humanos podría en determinado momento, y por sus conocimientos, ocupar un puesto de

Técnico de Recursos Humanos, como se presenta en esta propuesta (Ver Cuadro No.12)

El mapa de carrera esta estructurado tomando en cuenta las cuatro áreas básicas del área administrativa (Recursos Humanos, Conservación y Mantenimiento, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Unidad Financiera Contable), el cual incluye una escala salarial de 9 niveles, los cuales se han agrupado de acuerdo a la complejidad de los puestos. Se han definido las rutas que cada puesto puede seguir, dentro del área en el que se encuentre ubicado. Además, las rutas alternas en combinación con otras áreas de la División Administrativa (Ver Cuadro No.12).

5. Orientar el Plan de Carrera hacia objetivos y metas reales.

El objetivo para el hospital, debe ser motivar al personal hacia la superación a través de un plan que les permita hacer carrera dentro de la institución, para lograr mejores posiciones que representen un incremento salarial o una oportunidad de conocer otros puestos de trabajo, que puedan en determinado momento ocupar una vacante, cubrir vacaciones o cualquier tipo de licencias.

6. Comunicación de la existencia del plan de carrera dentro de la organización.

La política informativa es indispensable para la eficiencia del plan ya que todos los empleados deben conocer hasta donde y hacia donde pueden avanzar

dentro del hospital y esto será responsabilidad de la alta dirección a través del área de recursos humanos y los jefes inmediatos.

5.6 HERRAMIENTAS DEL PLAN DE CARRERA.

5.6.1. Definición de los perfiles de requerimientos profesionales de los puestos tipo.

En la Unidad Administrativa del hospital se han identificado cuatro familias de puestos, las cuales son: Recursos Humanos, Financiera, Adquisiciones y Contrataciones Institucionales y Conservación y Mantenimiento.

Los puestos fueron revisados para formular el Manual de Descripción de Puestos (Anexo 3). Se analizaron los diferentes puestos para identificar aquellos que tuviesen la misma complejidad y el mismo grado de responsabilidad y así determinar los niveles salariales en el mapa de carreras.

El análisis salarial se realizó a través de un sondeo en el que se investigaron los salarios de los puestos que posee el hospital dentro del sector salud, lo cual incluye el Ministerio de Salud, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Bienestar Magisterial, Sanidad Militar y algunos Hospitales Privados. La información fue proporcionada por los encargados de recursos humanos de las diferentes instituciones antes mencionadas, y con ella se pudo determinar un promedio salarial para cada puesto, mostrándose así la situación actual salarial del personal administrativo del hospital y la propuesta que a continuación se presenta:

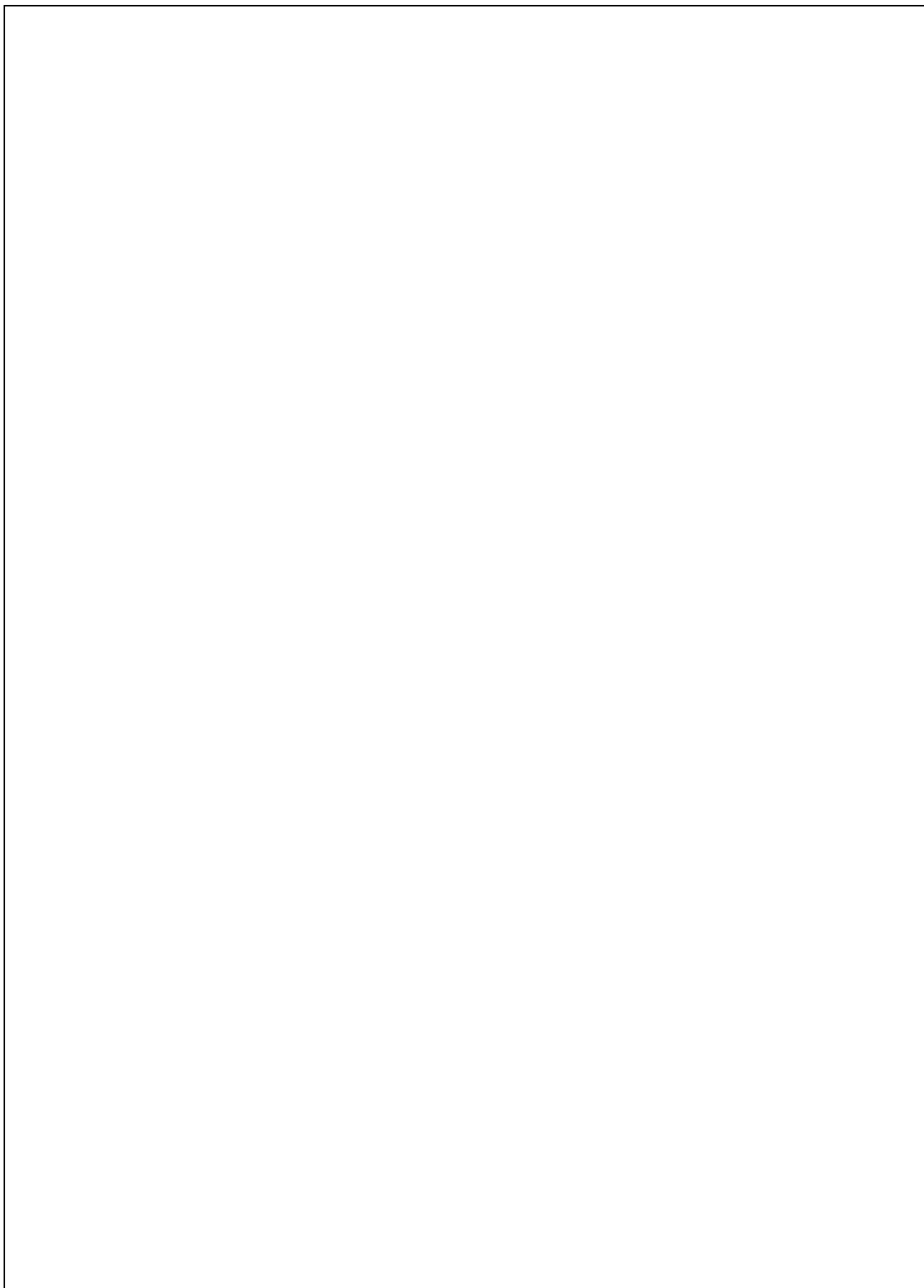
La propuesta de ajustes salariales, proveniente de la investigación del sector salud implica que, las autoridades del hospital deben obtener los fondos necesarios para llevarla a cabo, lo cual se deberá realizar con la instancia correspondiente, es decir solicitarlo como parte del presupuesto al Ministerio de Hacienda.

Cuadro No. 11 Diferencia anual de Salarios Actuales con los Salarios Propuestos

SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA
SALARIOS ANUALES ACTUALES	SALARIOS ANUALES PROPUESTOS
\$1,255,156.84	\$1,454,845.50
DIFERENCIA ANUAL (FONDOS A SOLICITAR)	\$199, 688.72

5.6.2 Diseño del Mapa de Carreras:

Se expresan gráficamente las rutas para las diferentes familias de puestos que posee el hospital plasmado en el mapa de carrera. Las familias de puestos están clasificadas de acuerdo al nivel de responsabilidad, complejidad y requerimientos del puesto; asimismo se han definido para cada familia las diferentes rutas de promoción que pueden existir, identificando distintos niveles de avance profesional e interrelación entre familias profesionales. (Ver Cuadro No. 12)



Así también, se han diseñado para cada área de la División Administrativa un cuadro en el que se detalla la relación de salario, nivel académico y tiempo que debe transcurrir para pasar de un nivel a otro dentro de determinada área, lo que se presenta a continuación:

RUTA DE CARRERA ASCENDENTE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

RUTA DE CARRERA ASCENDENTE DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

RUTA DE CARRERA ASCENDENTE DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES

RUTA DE CARRERA ASCENDENTE UNIDAD DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

RUTA DE CARRERA ASCENDENTE UNIDAD DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

RUTA DE CARRERA ASCENDENTE UNIDAD DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

RUTA DE CARRERA ASCENDENTE UNIDAD DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

RUTA DE CARRERA ASCENDENTE UNIDAD DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

RUTA DE CARRERA ASCENDENTE UNIDAD DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

RUTA DE CARRERA ASCENDENTE UNIDAD DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO

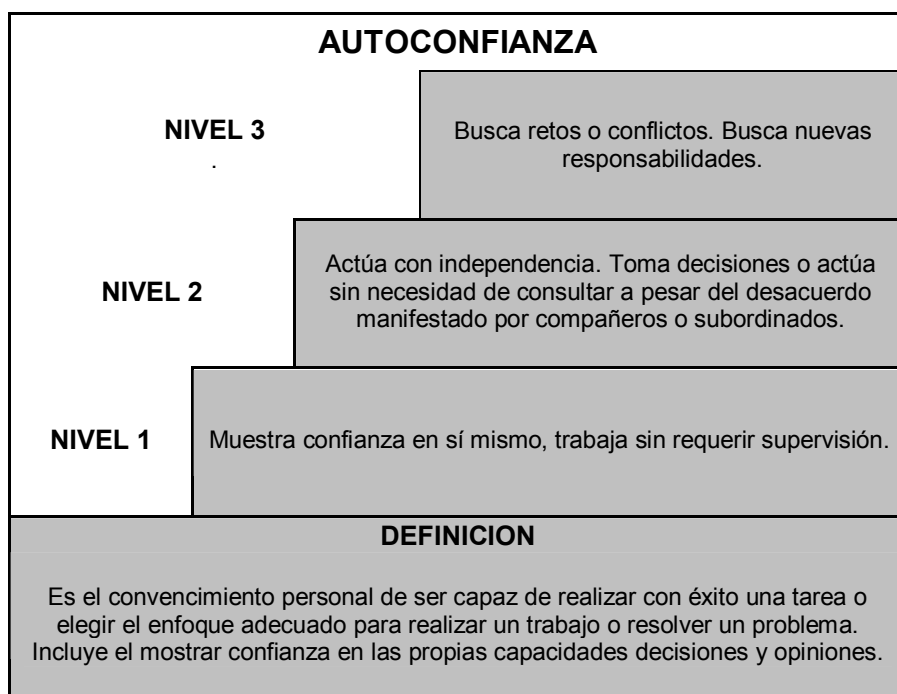
RUTA DE CARRERA ASCENDENTE PARA EL PERSONAL DE APOYO

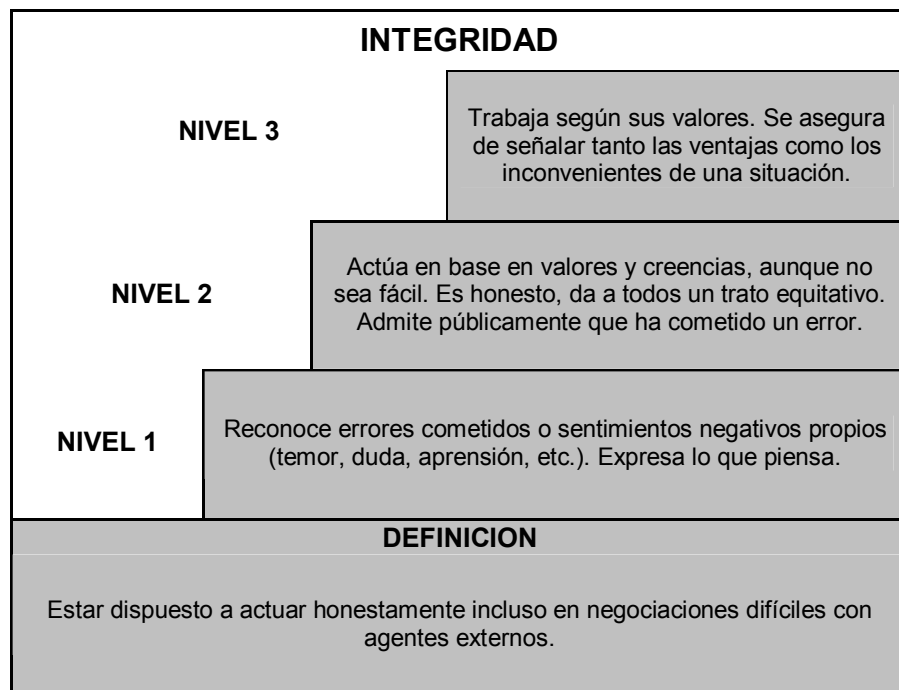
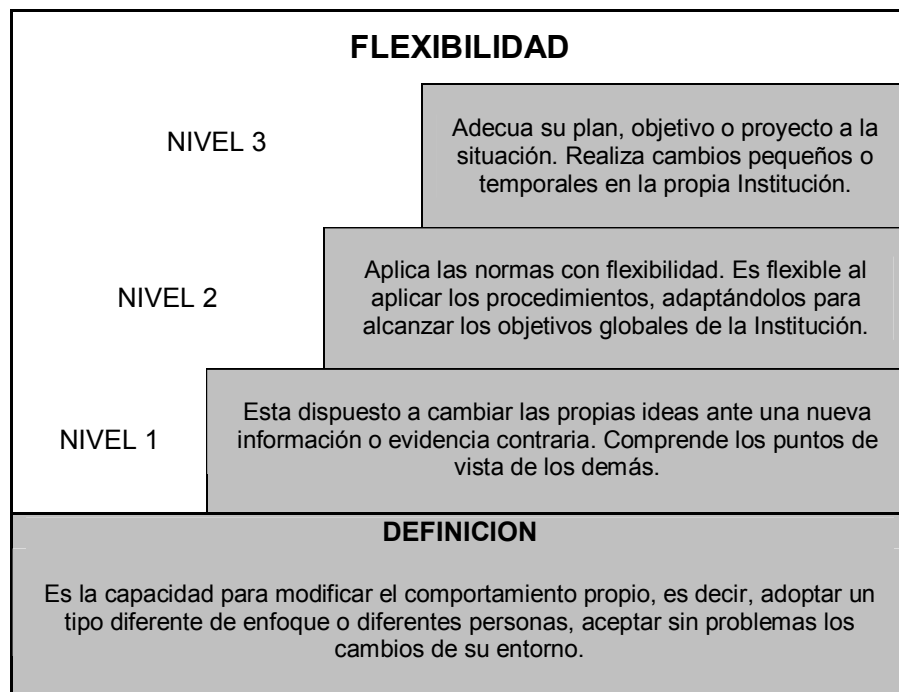
5.6.3 Definición de Competencias:

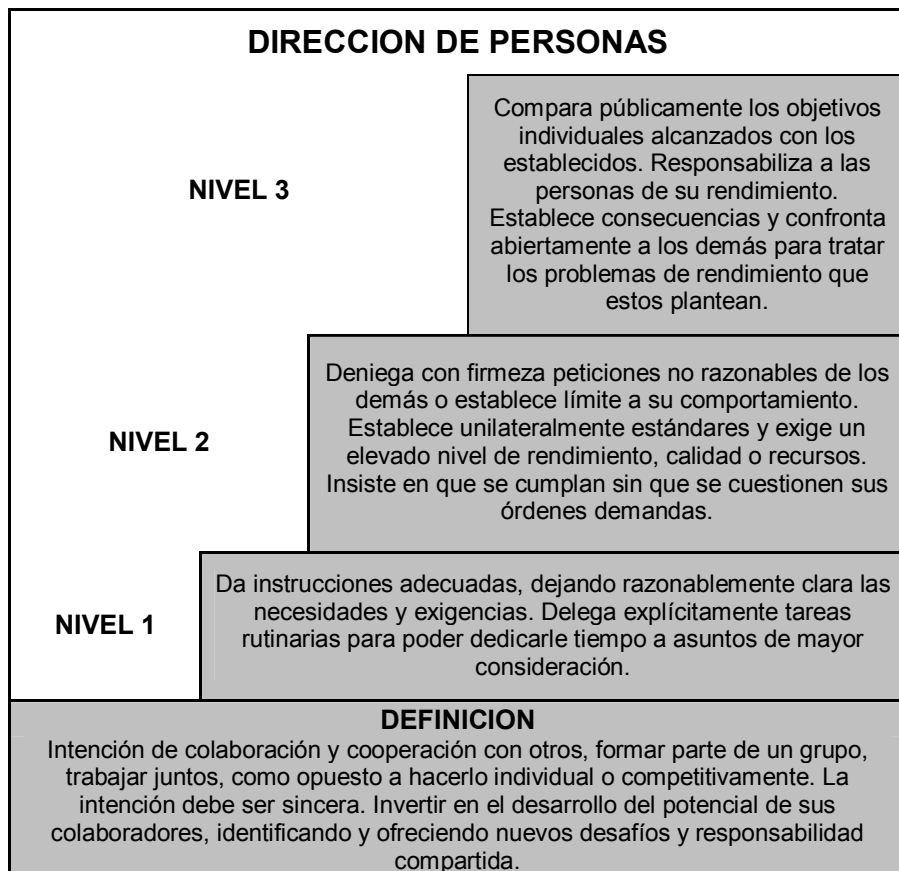
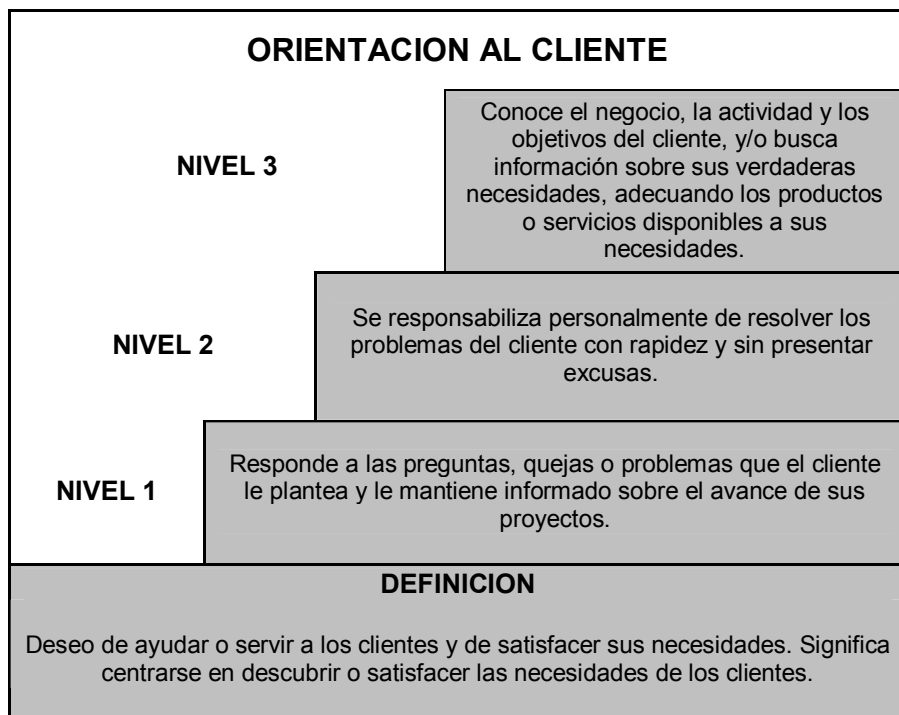
Para determinar las necesidades de capacitación dentro de una familia de puestos, se han identificado competencias genéricas tanto para puestos operativos como para jefaturas, las cuales tienen diferentes niveles que evolucionan al existir desplazamientos dentro del mapa de carrera.

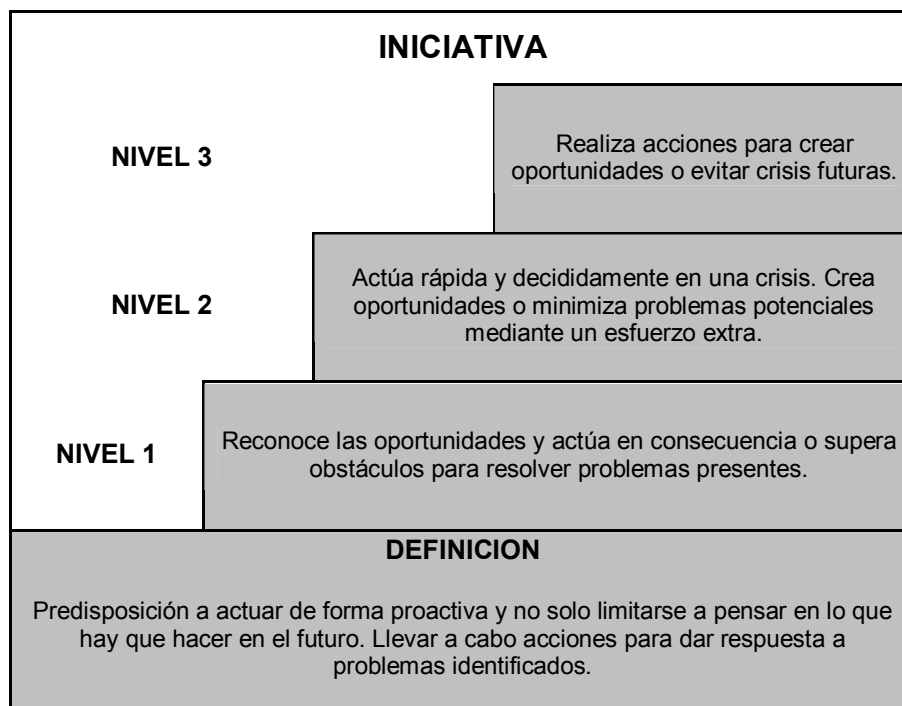
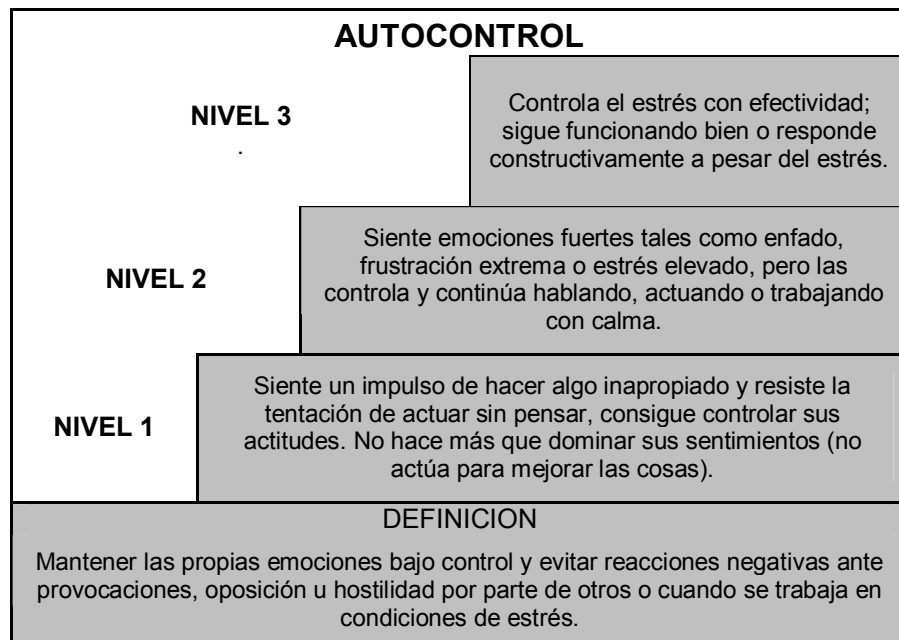
Dichas competencias se definen a continuación:

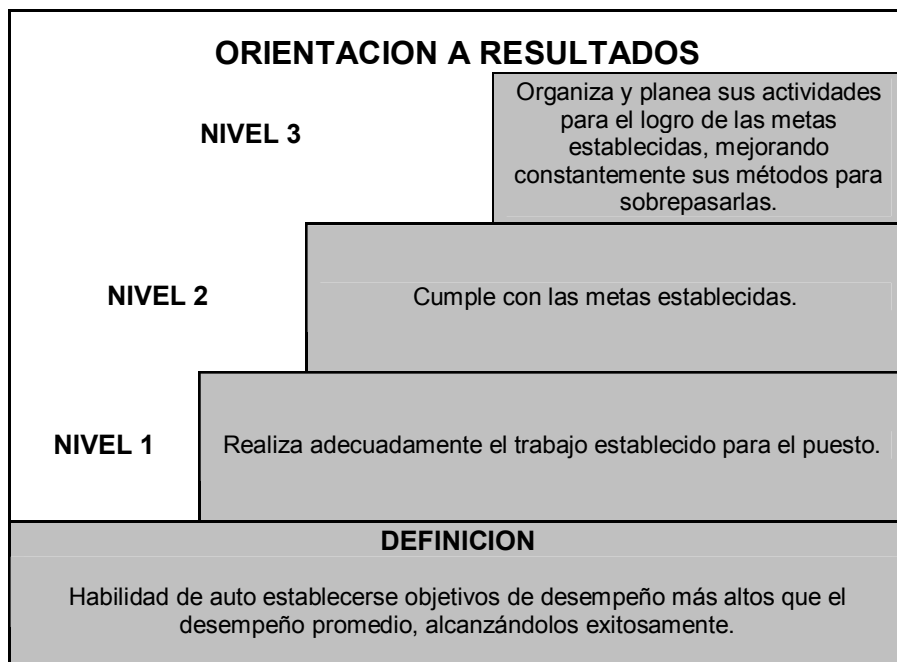
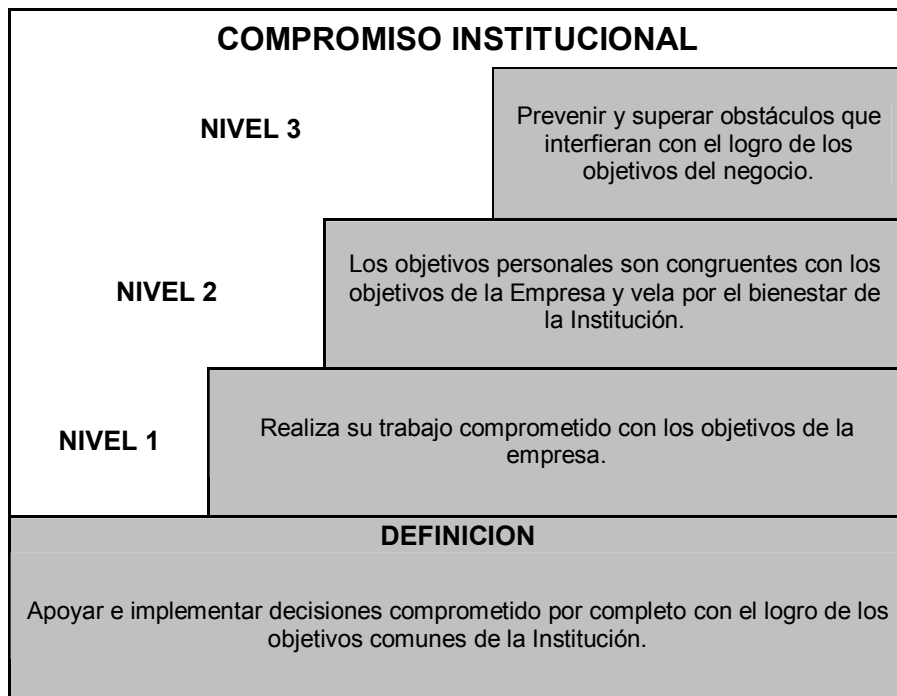
COMPETENCIAS GENERICAS PARA JEFATURAS



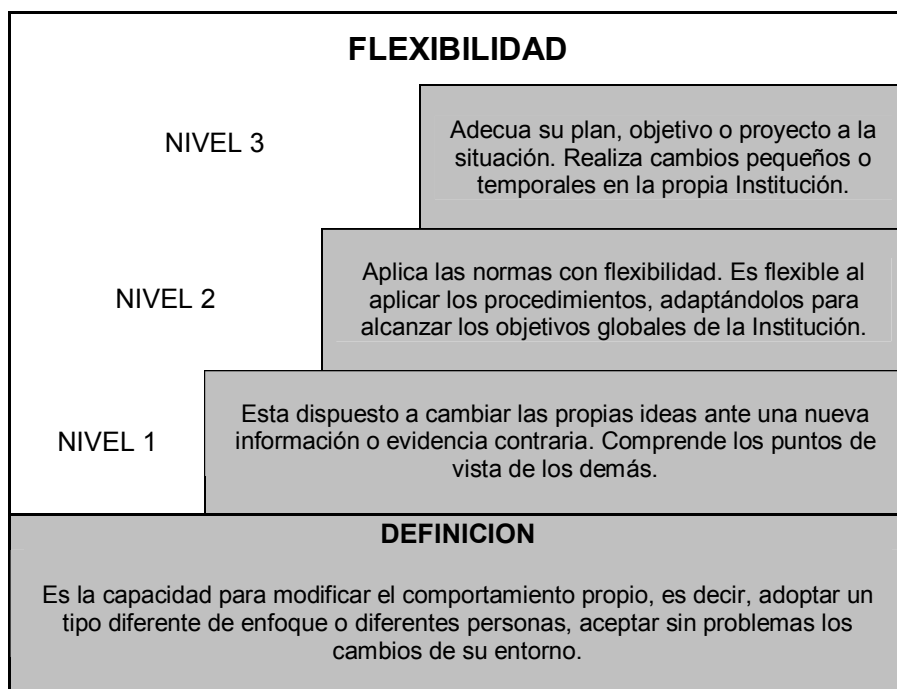
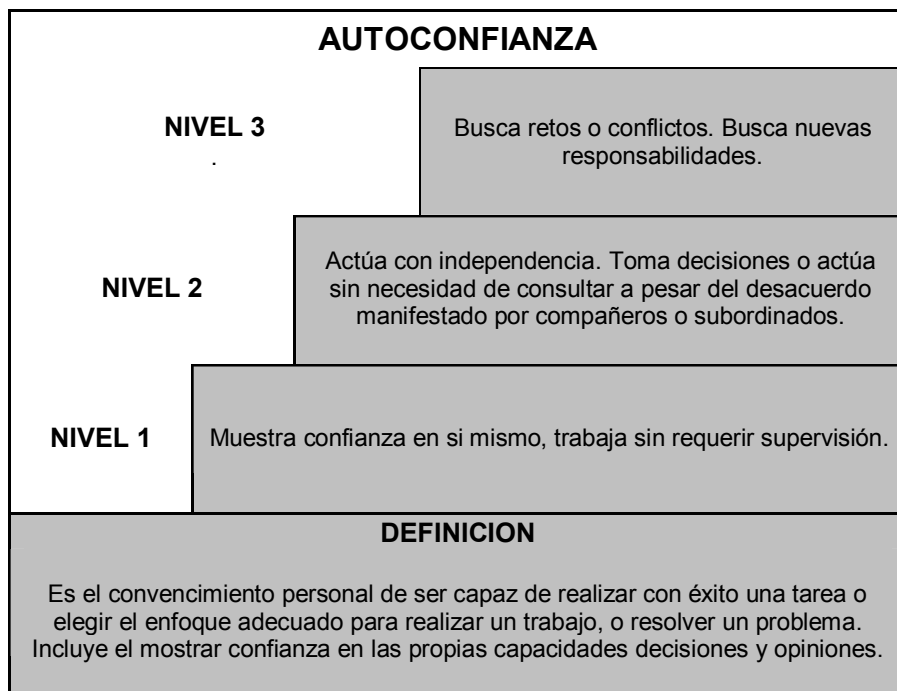


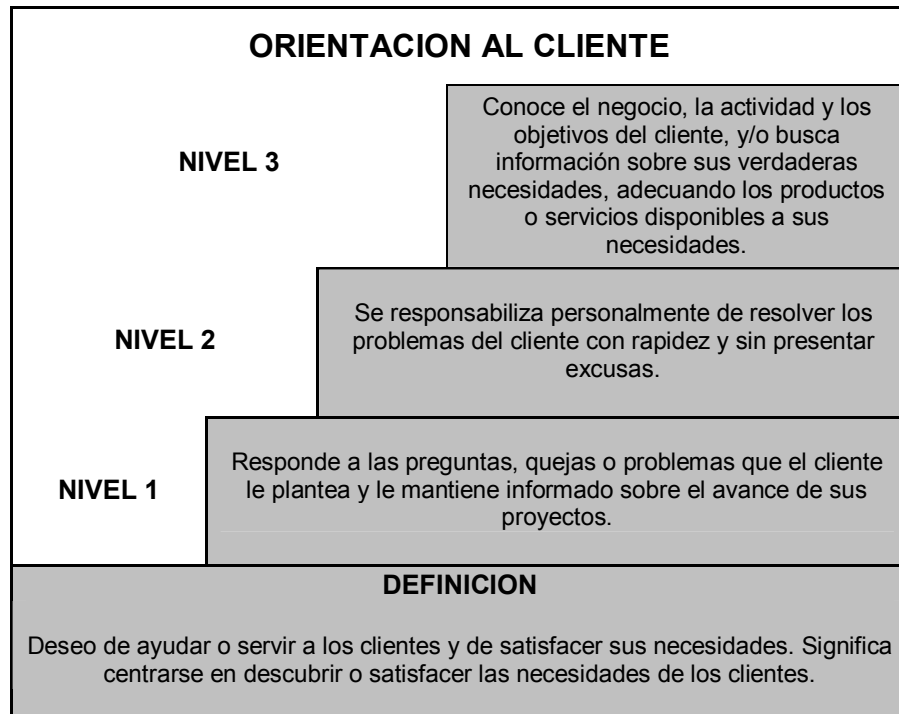
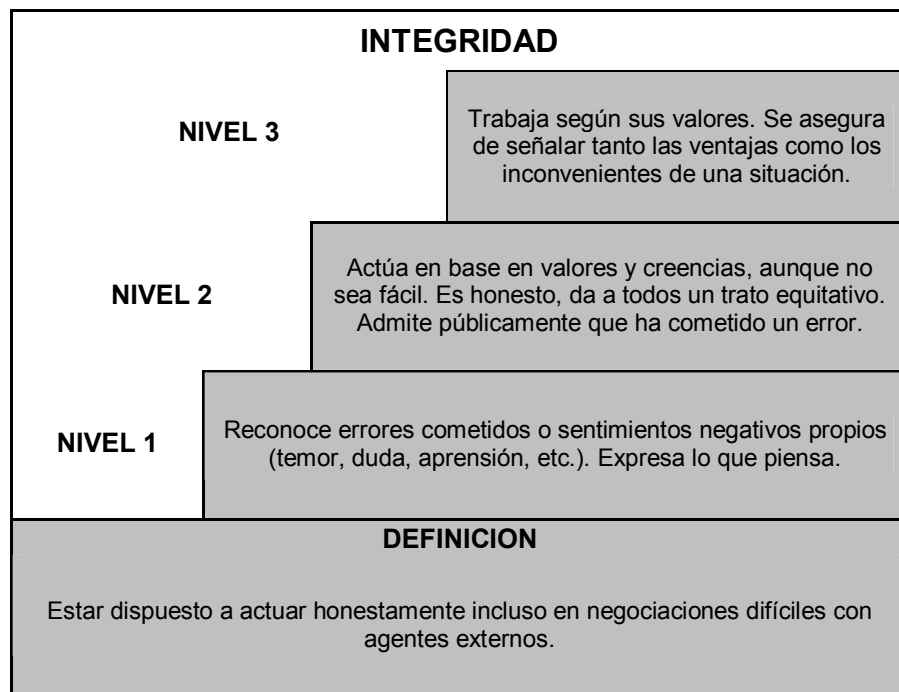


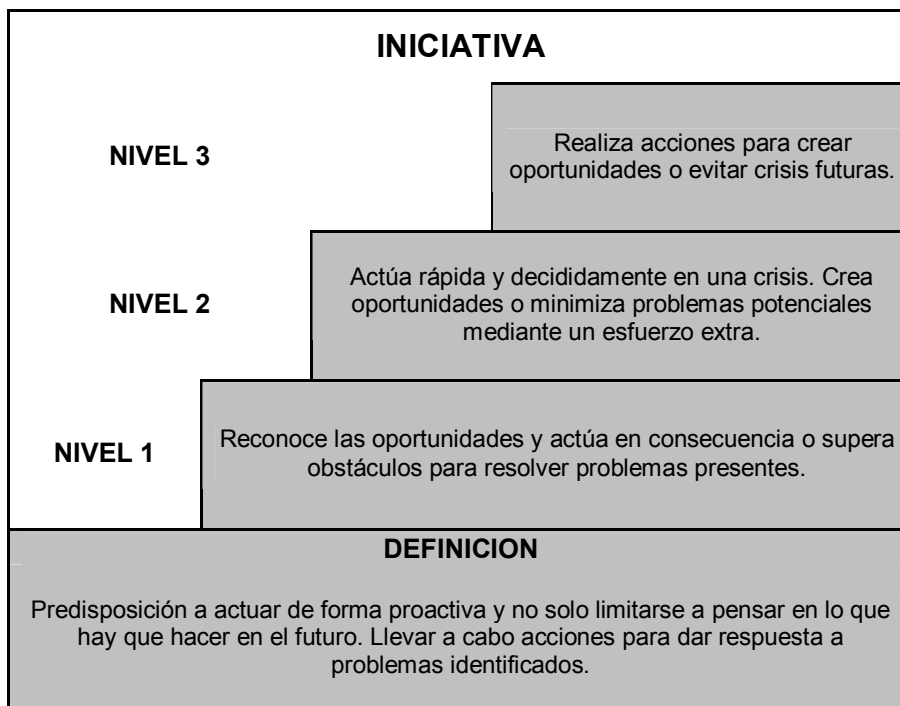
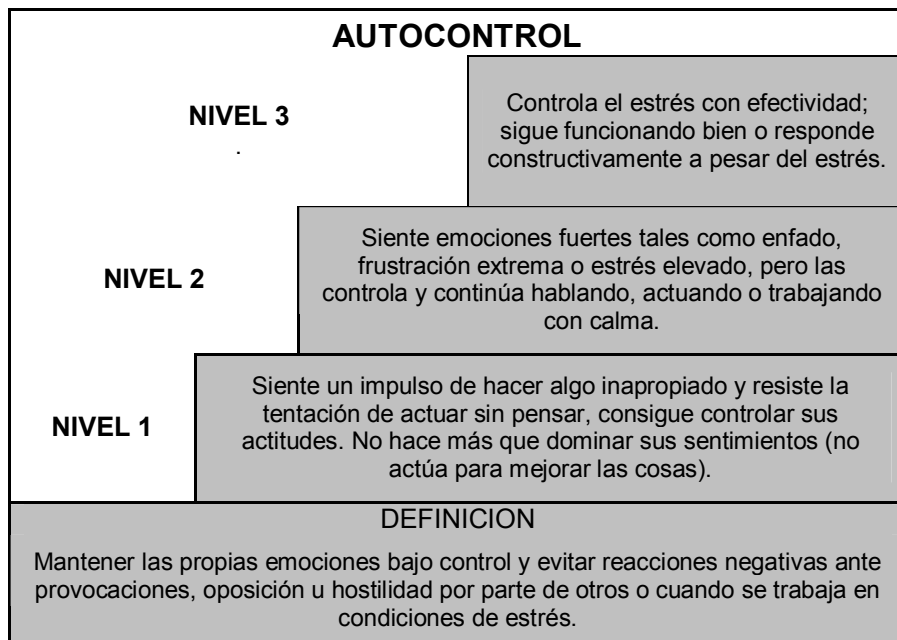


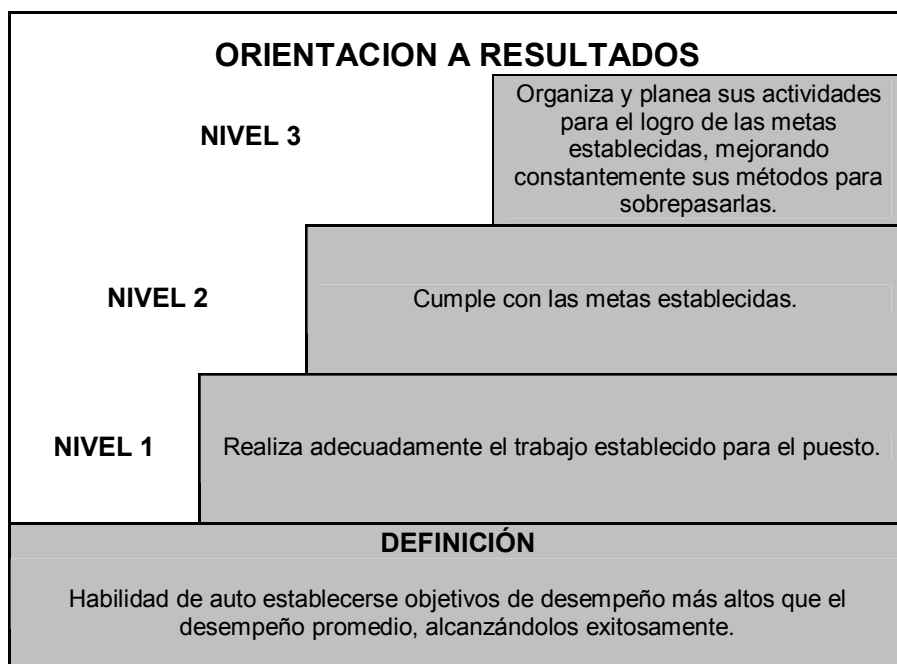
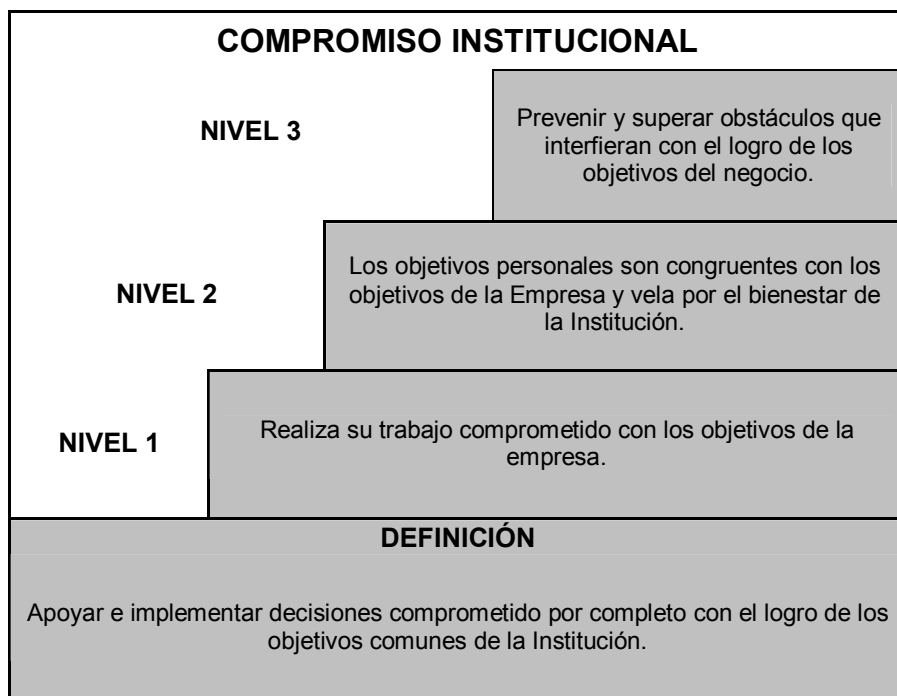


COMPETENCIAS GENERICAS PARA AREAS OPERATIVAS









5.6.4. Técnicas a seguir en la Gestión de Recursos Humanos para el funcionamiento del Plan de Carrera.

- *Reclutamiento y Selección de Personal*

Para el Reclutamiento y Selección del Personal se debe tomar en cuenta que el candidato cumpla con los requisitos y posea las competencias necesarias para desempeñar el puesto.

Pasos para la selección por competencias:

1. Detectar las competencias clave para el puesto.
2. Detectar en los candidatos las características clave que guardan relación con un desempeño superior en el trabajo.
3. Utilizar formato de entrevista por competencias. (Ver Cuadro No. 13)
4. Seguimiento de comportamiento de las competencias observadas en la selección, a través de la evaluación al desempeño.
5. Utilizar el Assesment Center como método para identificar las conductas en el ambiente en el que el trabajador se desempeñará, permitiendo acercarse a la verdad de sus habilidades y sobre todo observar sus estrategias de toma de decisiones y manejo de conflictos, dos características muy buscadas en los candidatos.

Este ejercicio se aplica de manera individual y se le proporciona material para tomar notas, la situación es artificial, con algunas restricciones de tiempo. El participante trabajará como si estuviera próximo a ocupar un nuevo puesto, se le proporciona información sobre los asuntos que debe

atender en su nuevo puesto. El participante debe organizar el material, mandar cartas, reportes, o cualquier otro material que le facilite su participación en su nuevo trabajo.

Al finalizar el reporte, a cada candidato se le debe de dar retroalimentación. De este modo toda la información de las conductas y de las competencias actuales identificadas como criterios de éxito en el trabajo, son de gran utilidad para el participante. Estas sesiones poseen un alto nivel de credibilidad y ayudan tanto al participante como a la empresa.

Cuadro No. 13 Guía para la entrevista por competencias

Fecha:/...../.....	Nombre
	Puesto

Temas a relevar	Comentarios
<u>Estudios (formales y otros)</u> Máximo nivel alcanzado, porqué estudió esa carrera, desempeño como estudiante (tiempo y notas). Materias preferidas. Cursos y Seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas	
<u>Historia Laboral</u> Empresas. Puestos. Funciones y Niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria (ascendente- estable –descendente) Antigüedad en el empleo actual Si esta desempleado: tiempo Relaciones con jefes, pares y subordinados.	
<u>Experiencia para el puesto</u> Que experiencia aporta para el puesto requerido	
<u>Motivación para el puesto</u> Que tipo de Motivación económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice	
Personalidad Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto. Madurez, responsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros	
Habilidades gerenciales Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias reales)	
Apariencia exterior Aspecto físico y Modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros	

Fuente: Alles, Marta Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias"

Cuadro No. 14 Registro de la Entrevista por Competencias

	Fecha: _____
Entrevistado:	
Título: _____	
Idiomas: _____	
Edad: _____	
Posición requerida: _____	
TRABAJO ACTUAL (o último):	
Empresa: _____	
Ramo: _____	Facturación Anual: _____
No. de empleados: _____	Otros: _____
DESCRIPCION DEL CARGO	
Dependencia	
Línea: _____	
Funcional: _____	
Sectores a cargo: _____	
Dibujo del organigrama	

Fuente: Alles, Marta Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias"

Cuadro No. 14 Registro de la Entrevista por Competencias (hoja 2)

Entrevistado:			
DESCRIPCION DEL CARGO (continuación) Principales Funciones:			
PLAN DE CARRERA:		Personal	En la organización
En.....años	_____		
En.....años	_____		
En.....años	_____		
En.....años	_____		
EXPERIENCIA ANTERIOR RELEVANTE (tipo de empresa, funciones, número de año)			

Fuente: Alles, Marta Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias”

Cuadro No. 14 Registro de la Entrevista por Competencias (hoja 3)

Entrevistado:				
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				
CARACTERISTICAS DEL ENTORNO SOCIAL				
Jefe:				
Clientes más importantes:				
Colegas:				
Proveedores:				
Supervisados:				

Fuente: Alles, Marta Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias"

Cuadro No. 14 Registro de la Entrevista por Competencias (hoja 4)

Entrevistado:				
EDUCACIÓN				
Secundaria				
Universitaria				
Postgrados				
Conocimientos especiales				
Computación				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
Francés				
Portugués				
Alemán				
Otro				
Indicar: muy bien / bien / regular				
Lugar de residencia				
Disponibilidad para viajar:				
Disponibilidad para mudarse:				
Movilidad Propia:				
Estado Civil:		Cantidad de hijos:		

Fuente: Alles, Marta Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias"

Cuadro No. 14 Registro de la Entrevista por Competencias (hoja 5)

Entrevistado:						
COMENTARIOS FINALES						
Presentación general:						
Expresión verbal:			Contacto:			
COMPETENCIAS RELEVADAS						
Competencias	Requerida por el perfil	Grado				No relevada
		A	B	C	D	
Autoconfianza						
Flexibilidad						
Integridad						
Orientación al cliente						
Desarrollo de Interrelaciones						
Trabajo en Equipo						
Dirección de personas						
Autocontrol						
Iniciativa						
A: Alto		B: Bueno		C: Mínimo		D: Insatisfactorio

MOTIVACION PARA EL CAMBIO			
Económica:		Problemas con el jefe:	
Desarrollo de Carrera		La empresa se muda lejos de su domicilio	
Tipo de empresa		Excesivos viajes	
Está sin trabajo		No está buscando trabajo	
Teme quedarse sin trabajo		Otros	
Comentarios:			

Fuente: Alles, Marta Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias"

Cuadro No. 14 Registro de la Entrevista por Competencias (hoja 6)

Entrevistado:	
Disponibilidad para el cambio:	
ASPECTOS ECONOMICOS	
REMUNERACION ACTUAL	
Salario mensual / anual :	
Variabale:	
Auto: si / no	Gastos pagos:
Bonos:	
Otros	
PRETENSIONES	
CONCLUSIONES	
Entrevistó:	Fecha:
2ª Entrevista:	Fecha:

Fuente: Alles, Marta Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias"

- *Inducción (Adecuación del puesto)*

La inducción implica la introducción de los nuevos empleados a la institución, a sus funciones, tareas y personas, es por ello que el hospital debe contar con un Programa de Inducción, el cual debe incluir los siguientes aspectos:

- a) Misión y Visión de la institución
- b) Estructura Organizativa
- c) Normas Internas
- d) Valores de la institución
- e) Prestaciones
- f) Derechos
- g) Responsabilidades
- h) Requisitos de confidencialidad
- i) Plan de Carrera
- j) Aspectos generales del hospital.

Es importante que el empleado conozca y se relacione con los superiores, subalternos o compañeros de trabajo del mismo nivel, para que pueda comprender la filosofía de trabajo que el hospital posee, así como también visitar todas las instalaciones y áreas con las cuales tendrá relación al desempeñar su cargo.

Para el hospital se proponen los siguientes valores institucionales:

- Honestidad
 - Ética
 - Empatía
 - Lealtad
 - Dignidad
 - Respeto
 - Calidad humana
 - Integridad
 - Compromiso
-
- *Análisis y Descripción de puestos*

Se analizó el Manual de Puestos existente en el hospital y se reformuló tomando en cuenta las tareas que se realizan en cada puesto, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y el tipo de personas que debe ocupar cada posición.

El Manual de Descripción de Puestos (Anexo 3) permitirá la realización del Inventario de Personal, además servirá de base para la formación, reclutamiento y

selección, compensaciones, evaluación de desempeño y la administración de carreras. En la descripción de cada puesto se incluyeron las competencias genéricas requeridas y el nivel de competencia mínimo a alcanzar dependiendo del puesto.

Para la actualización del Manual de Descripción de Puestos se recomienda: observación directa para los casos más simples (puestos de menor complejidad), entrevista dirigida al ocupante del puesto, cuestionarios que completa el ocupante o realizarlo de manera mixta. A continuación se presentan los formatos sugeridos para la actualización del Manual de Descripción de Puestos.

Cuadro No. 15 Cuestionario para Análisis y descripción de puesto

NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO _____

FECHA _____

TITULO DEL PUESTO _____

DEPARTAMENTO _____

SUPERVISOR _____

EXPLICACION

El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc., necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros.

PROCEDIMIENTO

EMPLEADO: Complete los espacios en la Sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas labores en oraciones claras y precisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto implica. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.

SUPERVISOR: Complete los espacios de la Sección II

Fuente: Alles, Marta Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias"

Cuadro No. 15 Cuestionario para Análisis y descripción de puesto

SECCION 1

1. Tarea (qué)

Procedimiento (como) _____

Propósito de la tarea (por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea

2. Tarea (qué)

Procedimiento (como) _____

Propósito de la tarea (por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea

3. Tarea (qué)

Procedimiento (como) _____

Propósito de la tarea (por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea

4. Tarea (qué)

Procedimiento (como) _____

Propósito de la tarea (por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea

5. Tarea (qué)

Procedimiento (como) _____

Propósito de la tarea (por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea

6. Tarea (qué)

Procedimiento (como) _____

Propósito de la tarea (por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea

Fuente: Alles, Marta Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias"

Cuadro No. 15 Cuestionario para Análisis y descripción de puesto

(continuación)

¿Qué tipo de máquina/ equipo/ software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina / software / equipo mencionado?	
máquina/ equipo/ software	Tiempo en uso (aclarar por día o semana)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?	

Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o inconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la (s) tarea (s)	

Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto.	
Nombre (título) _____	Razón _____
Nombre (título) _____	Razón _____
Nombre (título) _____	Razón _____

Firma del empleado	

Fuente: Alles, Marta Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias"

Cuadro No. 15 Cuestionario para Análisis y descripción de puesto

SECCION II

Sección del empleado revisada y aprobada por _____	
	Supervisor Inmediato
☐	Comentarios: _____ _____ _____ _____
Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto: (indicar con una cruz donde corresponda)	
	Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados. Dar ejemplo: _____ _____
	No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos. Dar ejemplo: _____ _____
	No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente. Dar ejemplo: _____ _____
☐	Describa la responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados. (indicar con una cruz donde corresponda)
	No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás empleados como realizar una tarea o asistir en la capacitación de nuevos empleados.
	Guía y capacita a otros empleados. Asigna, controla y mantiene la calidad del trabajo

Fuente: Alles, Marta Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias"

- **Definición del Plan de Capacitación asociado a la Carrera:**

Para que el Plan de Carrera resulte plenamente eficaz, deberá estar en armonía con las políticas y herramientas de recursos humanos tales como reclutamiento y selección, análisis de puestos, adecuación del personal al puesto, evaluación del desempeño y sobre todo la capacitación.

El Programa de Capacitación contribuirá a que los empleados puedan obtener los conocimientos necesarios para alcanzar el nivel de competencia requerido y así poder desplazarse dentro del mapa de carreras, para ello se propone que el hospital elabore un Programa de Capacitación que servirá de apoyo al Plan de Carrera, dentro del cual se recomienda incluir el siguiente contenido temático:

- ❑ La empresa y su función social.
- ❑ La administración y el supervisor.
- ❑ Administración del tiempo.
- ❑ Cultura de calidad y servicio.
- ❑ Servicio al cliente.
- ❑ Assessment Center.
- ❑ Compras e inventarios.
- ❑ Planeación, programación y control.
- ❑ Causas de improductividad.
- ❑ Estándares de rendimiento.
- ❑ Seguridad industrial.
- ❑ Empowerment

Adicionalmente se sugiere que se capacite en competencias genéricas y técnicas requeridas para cada puesto.

- *Evaluación al Desempeño*

La Evaluación al Desempeño será el aspecto básico, para la promoción del trabajador de un nivel a otro. Si se logra un ajuste salarial, los empleados serán ubicados en el nivel correspondiente, como punto de partida, para dar inicio al desplazamiento que el empleado tiene como oportunidad, a lo largo de su permanencia en la institución.

El tiempo para que el empleado pueda pasar de un nivel a otro dependerá de los requisitos y la complejidad de cada puesto, para ello es necesario considerar los estudios que el empleado por su propia cuenta tendrá que efectuar, a fin de cumplir con los requisitos del puesto inmediato superior, asimismo todo el proceso de capacitación al que deberá someterse, y algo muy importante, el desarrollo de sus capacidades, habilidades y valores que la institución decidirá, lo cual se logrará a través del Programa de Capacitación, utilizando métodos modernos como el Assessment Center y el descubrimiento de competencias en cada trabajador.

Se recomienda la aplicación del Assessment Center, dentro de la institución ya que tiene varias ventajas. La principal es que basa sus juicios en comportamientos observados y no en criterios predeterminados, esto permite ser más objetivo para oportunidades de desarrollo en cada uno de los empleados.

El recrear el ambiente en el que el trabajador se desempeñará, permite acercarse a la verdad de sus habilidades y sobre todo observar sus estrategias de toma de decisiones y manejo de conflictos, dos características importantes para que puedan desplazarse dentro del mapa de carreras, permitiendo identificar las características, conductas, habilidades y actitudes que hay que reforzar en un trabajador.

Es importante mencionar que la Evaluación al Desempeño servirá como una herramienta para identificar el potencial y la riqueza mental de los empleados, así como también la productividad obtenida en el puesto de trabajo. Es necesario que los jefes y supervisores responsables de la evaluación sean objetivos, para apreciar de manera justa el rendimiento. Para ello se propone un formato de Evaluación al Desempeño tanto para jefaturas como para el personal operativo, sujeto a descubrir o evaluar aspectos relevantes del trabajador, basados en las competencias que él aplica en su desempeño.

Se propone que las evaluaciones se realicen cada seis meses, las cuales pueden ir acompañadas de ejercicios prácticos como el Assessment Center.

5.6.5 Implementación del Plan de Carrera.

Para que el hospital pueda implementar el Plan de Carrera para el personal Administrativo, es necesario tomar en cuenta dos aspectos importantes: el cronograma de actividades a realizar y el presupuesto del Plan de Carrera.

A continuación se presenta el cronograma de implementación del Plan de Carrera, en el que se detallan las actividades indispensables a realizar y el tiempo estimado en que se desarrollarán cada una de ellas, así como también el presupuesto de implementación.

Presupuesto de Implementación

Para la implementación del Plan de Carrera, se proponen dos escenarios de presupuesto, en los cuales se detallan las actividades que implican un desembolso monetario por parte del hospital.

Tomando en cuenta que el Ministerio de Hacienda no apruebe la nivelación salarial propuesta, el Plan de Carrera de igual forma, se puede llevar a cabo; por lo que en el primer escenario de presupuesto, solo se incluye el costo de la capacitación para el personal administrativo del hospital, la cual se desarrollará en el transcurso de tres meses, para 288 empleados.

En el segundo escenario se plantea el presupuesto incluyendo la inversión en concepto de capacitación para el personal y el desembolso que el hospital tendrá que realizar, si es aprobado por parte del Ministerio de Hacienda, el ajuste salarial que se sugiere como parte de la propuesta del diseño del Plan de Carrera.

Para determinar los costos de capacitación, se investigó en las diferentes instituciones que brindan este tipo de servicio (FEPADE, INSAFORP), entre las cuales se eligió la oferta presentada por FEPADE, por incluir: honorarios del Instructor, material didáctico, empastado para cada uno de los participantes, material de trabajo y evaluaciones, material gastable durante las dinámicas, apoyo logístico en el evento, control de asistencia, utilización y conexión de equipo de proyección, instalación, alimentación (almuerzo y dos coffe break diarios).

Se recomienda que se gestione con el INSAFORP, el apoyo para dicho Programa de Capacitación, ya que ellos cubren el 70% de la inversión y el hospital solamente el 30%.

A continuación se presentan los dos escenarios de presupuesto: