

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Cómo afecta al personal del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz el no contar con un manual de puestos y funciones que especifique el perfil de las tareas de trabajo”**

(Tesis de Licenciatura)

Cristian Amed Girón Porres

Zacapa, mayo 2016

**“Cómo afecta al personal del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz el no contar con un manual de puestos y funciones que especifique el perfil de las tareas de trabajo”**

(Tesis de Licenciatura)

Cristian Amed Girón Porres

Lic. Jesús Morales (**Asesor**)

Licda. María Elizabeth Ramos Aguilar. (**Revisora**)

Zacapa, mayo 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**

Vice Decano

**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo**

Coordinador

REF.:C.C.E.E.0012-2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 25 DE FEBRERO DEL 2016  
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Jesús Morales Acevedo, tutor y Licenciada María Elizabeth Ramos Aguilar, revisora de la TESIS titulada "Cómo afecta al personal del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz el no contar con un manual de puestos y funciones que especifique el perfil de las tareas de los puestos de trabajo", Presentado por él (la) estudiante Cristian Amed Girón Porres, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Jesús Morales Acevedo  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 12402  
Dirección: Barrio La Reforma, Zona 2, Zacapa  
No. Teléfono Of. 30227900  
No. Teléfono Cel. 30227900  
E-Mail [jesusmorales1970@hotmail.com](mailto:jesusmorales1970@hotmail.com)

Zacapa, 31 de octubre de 2015

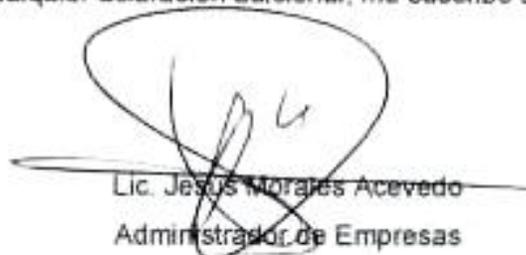
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de la Tesis del tema "**Cómo afecta al personal del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz el no contar con un manual de puestos y funciones que especifique el perfil de las tareas de los puestos de trabajo**", realizado por **Cristian Amed Girón Porres**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de ochenta (80) puntos de cien (100).

Al ofrecermé para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. Jesús Morales Acevedo  
Administrador de Empresas

Consultora Técnica Especializada en Psicología Forense,  
Doctorado en Ciencias Criminalísticas y Criminológicas  
[marizabel.ra@gmail.com](mailto:marizabel.ra@gmail.com)

Guatemala, 3 de febrero de 2016

Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: **"Cómo afecta al personal del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz el no contar con un manual de puestos y funciones que especifique el perfil de las tareas de los puestos de trabajo"** realizado por: **Cristian Amed Girón Porres**, carné No. 201503425, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso correspondiente.

Al ofrecermé para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lcda. María Elizabeth Ramos Aguilar

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por darme fortaleza y sabiduría para lograr las metas en esta etapa de vida.

### **A Mis Padres**

Por su amor, sus palabras de aliento, su dedicación y sacrificios con la finalidad de convertirme en lo que hoy soy.

### **A Mi Esposa**

Que me brindo su apoyo incondicional ante las adversidades de la vida.

### **A Mis Hermanos**

Que me apoyaron incondicionalmente brindando su cariño.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1 Marco Contextual</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Contexto institucional	2
1.1.2 Reseña histórica	3
1.1.3 Misión	4
1.1.4 Visión	4
1.1.5 Principios y valores	5
1.1.6 Condiciones administrativas	7
a. Planeación	7
b. Organización	7
c. Integración	10
d. Dirección	10
e. Control	11
1.1.7 Recurso Humano	11
1.2 Planteamiento del problema	12
1.3 Pregunta de Investigación	13
1.4 Justificación de la Investigación	13
1.5 Objetivos de la Investigación	14
1.5.1 Objetivo general	14
1.5.2 Objetivos Específicos	14
1.6 Alcances y límites de la investigación	14
1.6.1 Alcances	14
1.6.2 Límites	15
1.6.3 Ámbitos	15
a. Temporal	15
b. Institucional	15
c. Personal	15

## **Capítulo 2 Marco Conceptual**

2.1	Manual de puestos y funciones	17
2.2	Uso y aplicaciones	19
2.3	Ventajas del manual de puestos y funciones	20
2.4	Desventajas del manual de puestos y funciones	21
2.5	Tipos de manuales	22
2.5	Conceptualización de tipos de manuales	22
	a. Manual organizacional	22
	b. Manual de política	22
	c. Manual de procedimientos	23
	d. Manual de contenido múltiple	23
	e. Manual del empleado	23

## **Capítulo 3 Marco Metodológico**

3.1	Tipo de investigación	24
3.2	Sujetos de investigación	25
3.3	Instrumentos de recopilación y medición de datos	25
3.4	Diseño de la investigación	26

## **Capítulo 4 Resultados de la Investigación**

4.1	Muestreo	31
4.2	Presentación de resultados	31
	a. Presentación de resultados de encuesta dirigida a empleados del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá B.	33

## **Capítulo 5 Propuesta de solución a la problemática**

5.1	Propuesta de Formulación, Adecuación y/o Actualización del Manual de Puestos y Funciones del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz	50
5.1.1	Introducción	51
5.1.2	Antecedentes	52
5.1.3	Definición de manual	53

5.1.4	Importancia	53
5.1.5	Justificación	54
5.1.6	Objetivos de la propuesta	54
	a. Objetivo general	55
	b. Objetivos específicos	55
5.1.7	Desarrollo de la propuesta	55
	a. Punto de partida	55
	b. Observancia específica a tener presente en el manual	56
	c. Pasos para la conformación del manual	56
5.1.8	Ficha ocupacional	62
5.1.9	Programa de implementación	63
5.1.10	Principales funciones administrativas del Hospital Nacional	66
5.1.11	Base legal para la implementación del Manual de Puestos y Funciones	68
	<b>Conclusiones</b>	69
	<b>Recomendaciones</b>	70
	<b>Referencias</b>	71
	<b>Anexos</b>	
1.	Cronograma de actividades	74
2.	Tabla de Morgan y Krijcie para muestreo	75
3.	Cuadro fotográfico	76
4.	Mapa de ubicación del Centro Hospitalario	77
5.	Encuestas, y entrevistas dirigidas al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz	78

## **Resumen**

En la actualidad toda institución que presta servicios, requiere de personal o colaboradores con pleno conocimiento de las actividades a realizar de forma eficiente, eficaz y pertinente, permitiendo un correcto desempeño organizacional.

La necesidad de adoptar nuevos enfoques en la administración del recurso humano, ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión, en especial con las actuaciones que desempeñan a favor de la sociedad, por lo que deben saber con certeza sus funciones, actuación y las relaciones en el desempeño de sus actividades laborales.

Toda institución o empresa es un conjunto de factores como lo es el humano, que de manera conjunta con habilidades y responsabilidades diferenciadas, emprenden una acción colectiva y se afanan en un proyecto común, cuyo logro es satisfacer sus aspiraciones personales, profesionales y de la organización, además de permitirles con sus ingresos, el vivir de forma digna producto de su esfuerzo.

En la actualidad surge la necesidad de adoptar medidas o estrategias institucionales, de disponer de manera pertinente de los recursos, esto hace necesario el contar con instrumentos que viabilicen los fuerza por lograr los cometidos y cumplir con los requerimientos que la sociedad demanda.

La utilización de instrumentos permite establecer los objetivos y obtener de manera adecuada los resultados, lográndose desde la planificación, tal como la intervención propuesta en la investigación, que ha contempla la realización de un FODA institucional el cual ha permitido obtener el estado situacional de la institución, sus principales problemas, y el proponer soluciones, mediante mecanismos oportunos que propicien el buen funcionamiento institucional.

La investigación es descriptiva, tomando como sujetos de estudio al personal administrativo del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz, a quienes se les ha aplicado los instrumentos pertinentes para obtener la información situacional de la institución.

Tras el diagnóstico realizado, se ha determinado que la institución en mención, no cuenta con un documento, que oriente a los trabajadores en sus funciones, obligaciones; ni facilita un perfil del puesto, así como otras especificaciones de su actividad laboral.

Como propuesta se plantea la realización un manual de puestos y funciones que guie el actuar de los empleados del área administrativa en el Hospital Nacional de Salamá, Baja Verapaz.

## **Introducción**

Toda institución pública o privada enfrenta una diversidad de problemas de orden físico, financiero, del recurso humano, u otros factores o elementos que dificultan el correcto desempeño en la elaboración de sus productos o bien en la prestación de los servicios; lo que trae consigo problemas dentro o fuera de la organización.

El aporte de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- consiste en establecer la situación institucional a través de diversas metodologías, una de ellas es la realización del FODA, con la cual se aprecian los principales problemas organizacionales, para luego darle solución, elaborando los mecanismos necesarios para el buen funcionamiento de la misma. Este aporte significativo es parte del compromiso de la universidad mediante la elaboración del diagnóstico situacional, en este caso se ha realizado en el Hospital Nacional de Salamá, ubicado en 1ª. Calle 1-39 zona 1, Barrio El Calvario; La cual brinda servicios de salud a la población del departamento de Baja Verapaz.

Al realizar el diagnóstico se fortalece la institución vía la implementación de una propuesta de solución al problema encontrado. El marco referencial de la investigación, se basa en la organización institucional caracterizada por agrupar actividades homogéneas, operativizándose en actuaciones estructuradas y coordinadas desde la Dirección Institucional de manera descentralizada que fluye hacia mandos medios e intermedios, definiendo las relaciones entre departamentos, en función de la Dirección. La propuesta de solución prevé que los procedimientos sean eficientes para el logro de las metas y propósitos institucionales a partir de la auto-orientación e inversión administrativa.

La investigación realizada pone de manifiesto diferentes aspectos relacionados con la actividad administrativa y el desarrollo laboral de los involucrados, que son cruciales para el buen desarrollo institucional, debido a que cuando existen problemas, repercuten en deficiencias

institucionales tales como pérdida de tiempo, descoordinación de actuaciones y otros factores, provocando baja efectividad de las actividades institucionales

El informe está estructurado de la manera siguiente:

**Capítulo 1.** Contiene el Marco Contextual del área en donde se ha desarrollado la intervención, la descripción la institucional, su reseña histórica, visión y misión, su ubicación y otros aspectos relevantes para conocer el entorno dentro del cual se desarrolla la prestación de servicios de salud.

**Capítulo 2.** Presenta la sustentación teórica que fundamenta el tema a desarrollar en la investigación y otros elementos relacionados con el recurso humano.

**Capítulo 3.** Describe el método, las técnicas e instrumentos empleados para el desarrollo de la investigación, el tipo de investigación realizada, la unidad de análisis y sujetos que participan en la misma.

**Capítulo 4.** Presenta los resultados obtenidos en el proceso de la investigación, resultado de la aplicación de encuestas, dirigidas al personal administrativo y una entrevista realizada al gerente financiero del centro hospitalario, los cuales son expresados mediante graficas e interpretación de las mismas.

**Capítulo 5.** Desarrolla la propuesta de solución a la problemática encontrada, en cual consiste en perfilar una propuesta justificada, que surge de la necesidad de crear un manual de puestos y funciones del personal administrativo del Hospital Nacional de Salamá, Baja Verapaz.

En la parte final se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado, a través del cual se proponen mejoras administrativas para la institución.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) desarrolla políticas de prevención y atención a la salud de la población guatemalteca, por ello se ha propuesto que para los próximos años, con el apoyo del Programa de Fortalecimiento de la Red Hospitalaria, establecer las bases y condiciones adecuadas para desarrollar un plan de atención preventiva y curativa que provea de servicios de calidad a la población.

El plan de atención ha previsto desarrollar una serie de actuaciones que permita en conjunto planificar, organizar y llevar a cabo actividades operativas asegurando la vida y la calidad de la salud guatemalteca, para ello ha previsto la infraestructura, física, tecnológica y el capital humano en la red de hospitales nacionales garantizando la salud a los habitantes, de manera preventiva y curativa, evitando el deterioro y propiciando la recuperación de las personas que se ven enfrentadas ante una enfermedad.

En la actualidad las noticias por los diversos medios de comunicación indican que no existen las condiciones adecuadas para desarrollar un programa de atención de calidad a los usuarios de la salud pública. La salud pública se entiende, como un conjunto de descripciones operativas, programaciones, documentaciones y metodología que tienen el objetivo de sistematizar todo el conjunto de actuaciones, que englobadas en el concepto “atención pertinente de salud”, deben de asegurar la vida y la calidad de vida de los habitantes de la República de Guatemala, evitando su deterioro con actuaciones de prevención y curación que conlleve a la recuperación de los niveles adecuados de la salud de los habitantes.

La red hospitalaria desarrolla acciones que prevén la promoción, prevención y recuperación de la salud de los guatemaltecos, estos consisten en servicios médico hospitalarios de las especialidades de consulta interna y externa, medicina interna, cirugías general, ginecológica, obstétrica y pediatría general, traumatología, y ortopedia, odontología y oftalmología,

odontología y otras especialidades, como servicios de apoyo entre las que se mencionan rayos x, laboratorio, banco de sangre, etc.

### 1.1.1 Contexto institucional

Un Hospital es una institución que se caracteriza por la función social que realiza en relación a la protección integral de la salud de la comunidad. Su labor se encuentra orientada hacia aspectos que son: la medicina preventiva, medicina curativa, rehabilitación, educación e investigación.

Los hospitales constituyen instituciones complejas en la administración de salud. Los servicios que prestan son: atención médica, cuidados de enfermería, servicios auxiliares de diagnóstico, alimentación, nutrición, servicios que se prestan tanto a pacientes internos como a los que concurren a consulta externa.

La atención en salud que recibe un paciente no se limita a un solo servicio, sino que es todo un conjunto integrado de actuaciones que favorecen las condiciones de salubridad. Estos deben ser desarrollados en condiciones pertinentes que favorezcan la recuperación de la salud y mejoren las condiciones de vida del paciente.

Lo anterior obliga a la integración de funciones técnico-administrativas que generen el bienestar de la población atendida. Esta función está a cargo de la Dirección Administrativa y Financiera en el Hospital Nacional de Salamá, quien siendo la unidad administrativa, vigila y procura que las unidades del Centro cumplan con su cometido de forma individual y colectiva,

El Hospital Nacional de Salama, es una unidad hospitalaria que pertenece al sector gubernativo encargado de la prestación pública de los servicios de salud preventiva y curativa, actualmente se ubica en la 1ª Calle 1-01 de la zona 4, Barrio El Calvario del Municipio de Salamá, Baja Verapaz. Sus teléfonos son el 79316500, Fax:7931-6526, también dispone del Correo electrónico: [hospitalsalama@yahoo.com](mailto:hospitalsalama@yahoo.com). A la fecha la máxima autoridad administrativa del centro es el director. Dr. Carlos Alberto Torres Vargas.

### 1.1.2 Reseña histórica

El Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz, inició sus operaciones como dispensario de salud aproximadamente en el año 1902 posteriormente en el año 1912 se le agregó encamamiento para que funcionara como hospital, así inicia sus operaciones como centro hospitalario, ubicándose en el Barrio El Centro de la ciudad de Salamá, y oficialmente como Hospital Nacional el 23 de marzo de 1983, día que inicia como Centro Integrado; en donde funciona el Centro de Salud de Salamá y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, aunque no existe Acuerdo Ministerial para llamarse Centro Integrado.

Su primer administrador fue el director Dr. Manuel Samayoa, que aparece registrado en el libro 15, folio 104, sección No.166, dicha administración hospitalaria duro un aproximado de 10 años, constando en los registros del hospital.

El Hospital a lo largo de su historia ha prestado los servicios de: emergencia, maternidad, pediatría, cirugía, medicina, sala de operaciones, anestesiología, odontología, contando con servicios de apoyo como: mantenimiento, lavandería, cocina, intendencia, laboratorio clínico, rayos x, enfermería, almacén, farmacia interna, administración, dirección, entre otros.

Con el transcurrir del tiempo se adquirió una propiedad la cual fue donada la familia Herrera, originaria de Salamá, Baja Verapaz, ubicada en 1ra. Calle 1-01, zona 4, Barrio El Calvario, en donde se construyo el edificio hospitalario; culmina su construcción el 15 de marzo de 1983 e inicia a funcionar el 5 de julio de 1983, quedando oficialmente como Hospital Nacional 23 de marzo de 1983.

En la actualidad presta sus servicios a una población directa de más de 300,000 habitantes brindando cobertura a los ocho municipios del departamento de Baja Verapaz, así como a otros usuarios de departamentos vecinos como Alta Verapaz, y El Progreso.

La mayor demanda del Centro Hospitalario está relacionada con el servicio materno infantil, seguido por el de cirugía general, politraumatismo y medicina interna.

Los servicios con que cuenta el Hospital Nacional de Salamá, son los siguientes:

Medicina, cirugía, gineco-obstetricia, medicina pediatria, neonatología, traumatología, anestesiología, emergencia, consulta externa, quirófanos, labor y partos. También con servicios de apoyo, tales como enfermería, laboratorio clínico, rayos x, trabajo social, admisión, archivo y estadística, farmacia interna, almacén, cocina, lavandería, bodega de medicamentos, bodega de material médico quirúrgico; entre otros.

Para prestar los servicios especializados en salud, se apoya en las unidades administrativas siguientes: Dirección Ejecutiva, Gerencia Administrativa-Financiera, Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Compras, Inventarios, Jefatura de Personal, Sub dirección Médica, entre otros.

### 1.1.3 Misión

El Hospital de Salamá es una institución regida por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y perteneciente al programa de modelo de Gestión de Hospitales, dedicada para promover la salud, prevenir, recuperar y rehabilitar las enfermedades tanto de las personas de Baja Verapaz como de sus alrededores que requieran de atención hospitalaria. Su estructura y tecnología moderna satisface las necesidades de salud de los usuarios, a la vez que incorpora personal profesional altamente calificado con una eficaz y eficiente atención, brindando servicios y medicamentos gratuitos, mejorando la comunicación con los otros niveles de atención de sector de salud y otros entes de la sociedad.

### 1.1.4 Visión

Ser una entidad pública de vanguardia con vocación de servicio, para brindar atención médica continua; eficiente y eficaz a la población del departamento de Baja Verapaz y sus alrededores, con equipo y personal técnico y profesional especializado en sus diferentes áreas de atención, y con capacidad para atender y resolver todo tipo de patologías, aumentando la cartera de servicios que se prestan, distinguiéndose por la excelencia y liderazgo de sus actividades en Salud, investigación y servicio a la sociedad, y respetando la diversidad cultural y religiosa.

### 1.1.5 Principios y valores

El Hospital Nacional de Salamá es una Institución del Estado, encaminada a brindar una atención de calidad; con calidez de forma gratuita; fundamentada bajo el estricto cumplimiento de la Constitución Política de la República de Guatemala, constituyéndose en ser un ente de atención de servicios de salud y cumplir a cabalidad la perspectiva del Gobierno Central.

El Ministerio de Salud Pública esta compenetrado que los servicios que presta este centro asistencial cubran todas las áreas del departamento y brinde a quien lo necesite sin distinción de raza, etnia,razones políticas, o cualquier otro factor de diferenciación social.

Como todo centro de atención en salud, el Hospital basa sus actuaciones en principios y valores que proveen las bases para las políticas de salud, la legislación, la evaluación y la generación y asignación de recursos y sistemas.

- Los principios forman los cimientos para las políticas de salud, la legislación, los criterios evaluativos, la generación y asignación de los recursos, así como para la operativización del sistema de salud. Los principios sirven de puente entre los más amplios valores sociales y los elementos estructurales y funcionales del sistema de salud.

Dar respuesta a las necesidades de salud de la población significa que los sistemas de salud se centren en las personas de tal modo que puedan satisfacer sus necesidades de la forma más amplia posible.

Los principios que se practican en la atención de servicios de salud en el Hospital Nacional de Salamá, son los siguientes:

- Calidad: significa cumplir y satisfacer las expectativas de nuestros cliente; escuchándolo atentamente, atendiendo sus necesidades y tratando de satisfacerlas.

- Eficiencia: Obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos técnicos, materiales, físicos y financieros disponibles.
  - Equidad: brindar la atención a todos los usuarios de manera equitativa sin ningún tipo de discriminación de edad, raza, género, religión o clase social.
  - Lealtad: guardar confidencialidad respecto a la información de la entidad. Velar por el buen nombre de la institución dentro y fuera de ella y hacer observaciones y sugerencias que permitan elevar su calidad.
  - Responsabilidad: Asumir y cumplir lo que nos corresponde de manera eficiente.
  - Sentido de pertenencia: apropiarse de las metas, compromisos y sentirse parte esencial e imprescindible de la entidad asumiendo los retos que se presenten a diario.
  - Trabajo en equipo: trabajar en equipo es coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado.
- Los valores, proporcionan la base moral que sirve de ancla a las políticas y programas implementada en pro del interés público; son esenciales para establecer las prioridades nacionales y para evaluar si los cambios sociales responden o no a las necesidades y expectativas de la población. Proveen una base moral para las políticas y programas que se proyectan en nombre del interés público. En el caso particular del centro hospitalario se ponen en práctica los siguientes:
    - Calidez: brindar un trato amable, con buena predisposición para escuchar y entender las inquietudes del usuario y su familia en definitiva, el hacerlo sentir como en casa.
    - Honestidad: consiste en comportarse con coherencia y sinceridad en todo momento y que el actuar se realice con la debida transparencia y esté dirigido a alcanzar los propósitos misionales.
    - Respeto: capacidad para mantener una actitud de comprensión, tolerancia y aceptación de los derechos y deberes humanos.
    - Solidaridad: se entiende como la ayuda, el apoyo, la fraternidad y la empatía a quien demande o requiera los servicios de salud de la institución.

### 1.1.6 Condiciones administrativas

El Hospital Nacional realiza una serie de actividades con el objetivo de cumplir con los servicios públicos y las obligaciones asignadas en el marco legal; desempeña su labor en mejorar los niveles de salud y bienestar de la población, con especial énfasis en los grupos vulnerables de la sociedad dada su condición económica o geográfica.

Para el logro de estos objetivos, el hospital hace uso de las etapas del proceso administrativo, siendo estas, la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. Al conjugar esto se obtienen los resultados deseados, brindando una atención de acuerdo a las necesidades requeridas por la población.

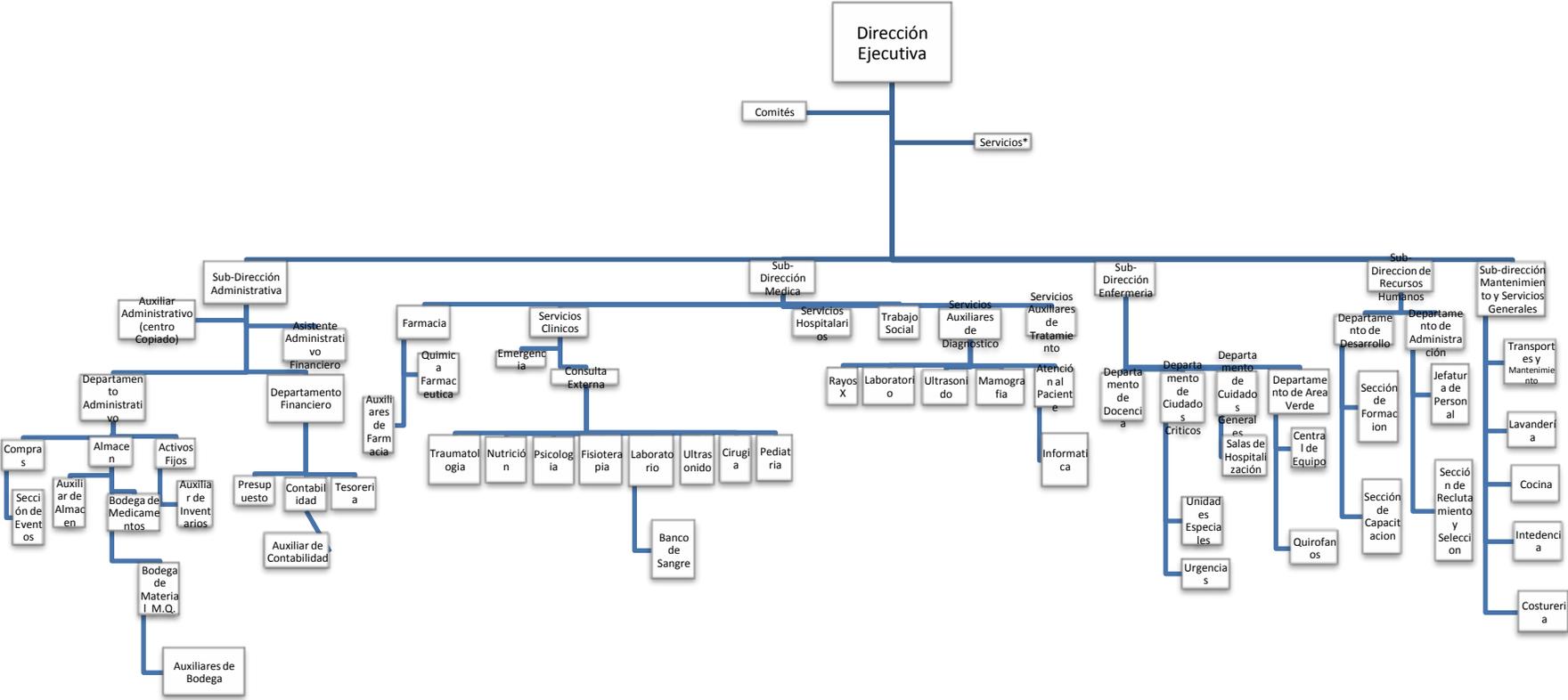
#### a. Planeación

El hospital realiza dicha actividad de manera provisoria y anticipada, quedando contenido en el plan operativo anual –POA- mismo que es efectuado en octubre de cada año, para ser ejecutado en el año siguiente; este se prepara por programas, según área o departamento. Lo anterior queda registrado en la memoria anual que se elabora, el que contiene el requerimiento de materiales, equipos, personal, recursos financieros a utilizar y el tiempo necesario para su ejecución.

#### b. Organización

El centro hospitalario cuenta con un staff de personas, que velan por el cumplimiento de los objetivos, está conformado por: personal administrativo, operativo, personal médico y especialista; que son los responsables de ejecutar las actividades planificadas y encomendadas.

# Organigrama No. 1 Estructura organizacional. Hospital Nacional Salamá, Baja Verapaz.



Fuente: Elaboración propia

### c. Integración

En esta etapa, el personal se identifica con la Institución, el éxito depende del grado de armonización que exista entre sí, de la comunicación y complementación en la ejecución de las actividades. Se inicia con el proceso de selección y reclutamiento y al ser contratado se capacita en cada una de las actividades que ha de desempeñar, esto se logra con la inducción, donde se indica el rol que ha de desempeñar, así como las relaciones para desempeñar el cargo o funciones; luego se le facilita un proceso de capacitación en actividades especiales, esto mejora el desempeño. En el caso particular del Hospital Nacional, existe una debilidad en este apartado y lo constituye la inexistencia de un manual de puestos y funciones del personal.

### d. Dirección

Comprende la influencia interpersonal del administrador(directivo) el cual logra que sus colaboradores contribuyan al logro de los objetivos de la organización por medio la comunicación, motivación y la supervisión. Consiste en coordinar el esfuerzo común de los colaboradores para alcanzar las metas de la organización, en el caso específico del Hospital Nacional la ejerce el Director, que dirige las operaciones con la cooperación y el esfuerzo de todos los empleados para obtener los niveles de cumplimiento de los objetivos de la organización.

Entre las principales actuaciones del Director en el logro de los objetivos se pueden mencionar: la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional; la motivación a todo el personal; la conducción de los esfuerzos de los colaboradores; el fomentar la comunicación interpersonal, ejercer la supervisión constante de las actuaciones; la verificación y consecución de las metas organizacionales, así como el promover la participación social de todo el personal, en la solución de los problemas a su alcance, utilizando adecuadamente los recursos existentes.

#### e. Controles

Son mecanismos que se desarrollan para mantener información de las actuaciones del personal, y que sean de acuerdo a los objetivos del Centro Hospitalario.

En el Centro Hospitalario, los controles están establecidos como una serie de procedimientos que se utilizan para observar, intervenir y corregir desviaciones en la ejecución de los planes; por medio del monitoreo constante y periódico que realizan los jefes de cada programa, departamento o área, también con auditorías internas y externas que observan la ejecución y el grado de cumplimiento de los planes. Dicha actividad es corroborada tanto física como documental a través de los respectivos informes.

El proceso administrativo del Hospital, es el conjunto de fases sucesivas de las cuales se efectúa los diferentes servicios que se interrelaciona de manera integral cuyo objetivo es la obtención del cumplimiento del POA institucional, que conlleva a ofrecer a los ciudadanos la atención preventiva y curativa en salud, y de manera interna al personal en su bienestar personal, seguridad laboral y al buen funcionamiento de los enseres, equipos e instalaciones de la institución.

#### 1.1.7 Recurso Humano

El Recurso del Hospital es multidisciplinario; contando con varias especialidades afines a las actividades que en él se realiza: El total del personal que labora para el Centro Hospitalario es de 274 empleados.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

En una organización, tener bien estructurada los puestos, las responsabilidades y las diferentes actuaciones o tareas conlleva al éxito, por ello es imprescindible el contar con un instrumento o guía que permita definir, establecer las mismas para aprovechar de manera eficiente los distintos recursos que dispone.

Este instrumento es el manual de puestos y funciones o manual de organización, que comprende las responsabilidades y relaciones laborales que se dan entre diversas áreas de una institución, también describe como intervienen entre sí, en el funcionamiento general de la misma, así mismo las corresponsabilidades de cada área y para con el resto de las unidades de trabajo. Así como las relaciones internas y externas que integran la secuencia de actividades que le corresponden a cada puesto, y en algunos casos de los insumos que se hacen necesarios para la obtención de los objetivos dentro del área.

Con el proceso de intervención en el Hospital Nacional de Salamá, se ha podido desarrollar una serie de actividades, entre ellas la observación y comunicación con el personal para realizar un diagnóstico FODA y a partir de ello, se ha podido determinar dentro de sus debilidades la falta de un instrumento que guíe cada actuación en cada puesto de trabajo y las funciones que le compete al personal del área administrativa. Tal inexistencia imposibilita el cumplimiento del 100% de los cometidos institucionales.

En el Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz, se determinó por medio del diagnóstico que carece de un instrumento específico que defina y describa las funciones de sus empleados lo que ocasiona duplicidad de esfuerzos, mal uso de recursos, pérdida de tiempo y otras condiciones desfavorables. De igual manera no existe información precisa y completa que dé a conocer la naturaleza de los puestos y el tipo de persona que se debe ocupar lo que provoca desconocimiento de parte los colaboradores en relación al que hacer de su actividad laboral, esto provoca bajo desempeño, insatisfacción, pérdida de tiempo, deficiencia en la comunicación, falta de organización, evasión de responsabilidades, servicios deficientes e insatisfacción del usuario.

Lo expuesto anteriormente lleva a plantear la siguiente pregunta:

### **1.3 Pregunta de Investigación**

¿Afecta la prestación de un servicio de calidad, el no contar con un manual de puestos y funciones del área administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz.?

### **1.4 Justificación de la Investigación**

El funcionamiento de toda empresa, institución y organización depende de las acciones que realizan los empleados o colaboradores, con ello se logran los objetivos y metas, especialmente si es una institución prestadora de servicios, tal y como ocurre con el Hospital Nacional de Salamá B.V. Estas acciones deben de ser guiadas para obtener los resultados esperados. El contar con un instrumento que guie estas acciones permite el poder tomar decisiones de manera pertinente y oportuna, en especial al Recurso Humano.

Es importante determinar la forma y calidad de las acciones de los colaboradores en relación a la productividad y efectividad de sus actos, que conlleva al éxito de la institución y que dependerá de poder contar con un instrumento que guie todas las actuaciones.

El desconocimiento actual que tiene el personal del área administrativa del Centro Hospitalario, genera desorganización de las actuaciones de los colaboradores, esto por el desconocimiento de sus funciones al momento de cumplirlas; generando falta de efectividad en el desempeño de sus puestos.

El implementar un manual de puestos y funciones en el área administrativa, permitirá a cada trabajador conocer que actividades debe de desempeñar, con quienes se interrelaciona y cuáles son los insumos para dicho cumplimiento, por ello se constituye en un instrumento que guía los procesos a desarrollar por dicha unidad de servicio dentro de la institución.

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Proporcionar un instrumento al personal del área administrativa del Hospital Nacional que permita desarrollar con acierto la totalidad de sus actuaciones, que describa sus funciones y visualicen sus interrelaciones entre el personal, así como los insumos a disponer para dar un servicio adecuado a la población.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Identificar y determinar las funciones y atribuciones que cada colaborador realiza según sus puestos laborales en el área administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz.
- Contribuir mediante la formulación del manual de puestos y funciones del área administrativa del Hospital a mejorar la prestación de los servicios del Centro Hospitalario.
- Mejorar el uso adecuado de los recursos que dispone el Hospital, en especial del área administrativa.

## **1.6 Alcances y límites de la investigación**

### **1.6.1 Alcances**

Personal con pleno conocimiento de sus funciones y actuaciones laborales, en la prestación de sus servicios en el Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz.

### 1.6.2 Limites

Disponibilidad y voluntad de obtener información de parte de los empleados del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz.

### 1.6.3 Ámbitos

#### a. Temporal

La presente investigación tiene una temporalidad de 3 meses.

#### b. Institucional

El estudio se enfoca al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá.

#### c. Personal

Involucra al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz, siendo este personal el que facilito la información relativa a sus actuaciones cotidianas. Siendo estos:

- Director administrativo,
- Sub-director administrativo,
- Gerente administrativo financiero,
- Encargado de almacén,
- Encargado de bodega de medicamentos,
- Encargado de bodega médico quirúrgico,
- Encargado de compras,
- Encargado de contabilidad,
- Encargado de inventario,
- Encargado de presupuesto,
- Encargado de tesorería,
- Asistente administrativo,
- Auxiliar administrativo,

- Auxiliar de almacén,
- Auxiliar de contabilidad,
- Auxiliar de inventario.

## **Capítulo 2**

### **Marco Conceptual**

#### **2.1 Manual de puestos y funciones**

Es un documento que contiene información general y específica indispensable de cada puesto de trabajo dentro de una organización, institución o empresa; incluye funciones, nivel jerárquico, relaciones de coordinación, nivel de competencia requerida, organigramas que describen en forma grafica la estructura organizacional y las interrelaciones que se dan en una actividad laboral.

Palacios, A. (2014). Indica que un manual de funciones es herramienta administrativa que orienta al capital humano en la realización de actividades para establecer los beneficios al aplicarlo en todas las secciones área administrativa y así reducir la duplicidad de funciones existentes.

Ayala, A.(2012).Indica que el manual de puestos y funciones es el instrumento mediante el cual el personal conoce las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, permite trabajar de forma ordenada y segura; en el que cada miembro conoce a cabalidad sus funciones y obligaciones bajo su responsabilidad con la intención de obtener los resultados necesarios, evitando con ello el realizar esfuerzos indebidos y optimizando el flujo interno de comunicación entre diferentes departamentos.

López, R. (2012). En su tesis manual de funciones y perfil de puestos para el Colegio Superior de Informática Higa de la Cabecera del Departamento de Chiquimula. Indica que el manual de puestos y funciones es un instrumento o herramienta que favorece el fortalecimiento de la organización a través del trabajo en equipo y la motivación en donde se conoce a cabalidad las actuaciones que cada miembro realiza a favor del logro de los objetivos institucionales.

Calvillo, H. (2014) En su tesis manual de puestos y funciones del Colegio Particular Mixto del Valle del Urram. Santa Cruz el Chol indica que el manual de puestos y funciones laborales es un

instrumento aporta herramientas administrativas que serán de beneficio para una mejor proyección y desempeño de los integrantes de la institución. En conclusión conlleva a beneficiar al director del establecimiento, a realizar revisiones y actualización para optimizar y mejorar la funcionalidad de esta herramienta administrativa.

Herrera, H.(2010). En su tesis manual de Puestos y funciones de Tecnoquat, S.A de San Jerónimo Baja VerapazSan Jerónimo B.V.indica que el objetivo primordial del manual de puestos y funciones es diseñar la descripción de los puestos de trabajo de la empresa, así mismo diseñar el perfil con el cual se tendrá un mejor control para medir el rendimiento de cada uno de los trabajadores y también es de ayuda para los colaboradores ya que existirá un documento en el que se encuentren con exactitud sus funciones y responsabilidades por cuales serán evaluados en sus puestos de trabajo.

Chiavenato. (2011), indica que es un concepto que deriva del concepto de clima organizacional y de la motivación que poseen las personas que pertenecen a la organización.

El clima organizacional está ligado con la motivación de los miembros de la organización, si la motivación de estos es elevada, el clima tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar, el cual se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión; en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan de manera abierta con la organización.

El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla relacionado con el grado de motivación reinante entre el personal.

Koontz y Weihrich (2004), define la descripción de puesto como la estructuración de un trabajo en términos de su contenido, funciones y relaciones. Puede centrar su atención en puestos

individuales o en grupos de trabajo. Es por ello que Koontz indica que se debe hacer un análisis objetivo de los requerimientos del puesto, y en lo posible, se tiene que diseñar el empleo para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales. E indica que factores que se deben tomar en cuenta, tales como las habilidades requeridas (técnicas humanas, conceptuales y de diseño) así mismo indica que estas varían con el nivel en la jerarquía organizacional y las características personales que necesitan los gerentes.

Según Werther y Davis (2008), la descripción de puesto es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes al mismo.

Mondy y Noé (2005), indican que la descripción de puesto es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del mismo.

La descripción del puesto se obtiene por medio del análisis de las actividades, es crucial para el desarrollo de la descripción de puestos, la descripción debe contener declaraciones concisas de lo que se espera que hagan los empleados e indicar exactamente lo que estos realizan; como lo llevan a cabo y las condiciones en que se desempeñan sus deberes.

La descripción de puesto adquiere una importancia mayor porque enuncia las funciones esenciales y es crucial para una defensa respecto del razonable acomodo de las personas ante las actividades desarrolladas.

## **2.2 Uso y aplicaciones**

Los usos y aplicaciones frecuentes del manual de puestos y funciones son:

- Proveer información para la elaboración de los anuncios, la demarcación de la mano de obra, dónde se debe reclutar como base para el reclutamiento de personal.
- Determinar el ideal del perfil del ocupante del cargo, a través del cual se aplicará la escogencia adecuada del test, como bases para la selección del personal.
- Suministro del material necesario para el entrenamiento de personal.

- Determinar, mediante la evaluación y clasificación de cargos, de los rangos salariales, de acuerdo con la posición relativa de los cargos dentro de la organización y del nivel de salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- Estímulo de la motivación del personal, para facilitar la evaluación del mérito funcional y la promoción.
- Determinar el valor relativo de las diversas posiciones en un departamento y alineación de los cargos similares en otros.
- Guiar la supervisión del trabajo de los subordinados
- Servir de guía para el empleado en el desempeño de sus funciones.

### **2.3 Ventajas del manual de puestos y funciones**

Agustín Ponce (2006), reconoce las siguientes ventajas de la descripción de puestos:

- Logra y mantiene un solo plan en la organización.
- Facilita el estudio de los problemas institucionales.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás.
- Clarifica las funciones de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles jerárquicos de la institución.

Koontz y Weihrich (2004), plasman las siguientes ventajas:

- Obliga al personal a tomar en cuenta lo que se debe hacer y quien debe hacerlo, de igual manera compensa su esfuerzo.
- Asesora y proporciona capacidades a nuevos administradores para determinar los requisitos de los candidatos, así como para fijar niveles de remuneración.
- Analiza los trabajos, hace hincapié en deberes y responsabilidades y clarifica las áreas de traslapé o de deberes descuidados

Las ventajas generadas al desarrollar un manual de puestos y funciones de manera ordinaria son:

- Al estar establecido por escrito, existe una mayor predisposición por parte del personal a asumir su tarea con más responsabilidad.
- Aumenta la eficiencia en la realización de las actividades.
- Con frecuencia se descubre que hay actividades superpuestas y se eliminan las duplicaciones.
- Es fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la institución.
- Las normas no escritas son en general, de difícil institucionalización, en cambio, no ocurre lo mismo si están incluidas en el manual ya que nadie puede aducir desconocimiento.
- Posibilita una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento, por parte del supervisor, se puede circunscribir el control por excepción, es decir, actuar exclusivamente ante las cosas que salen del círculo normal.
- Se fija una meta de operaciones satisfactoria y cada funcionario puede comparar su actuación con los requisitos del puesto.
- Sirven de base para el adiestramiento.

## **2.4 Desventajas del manual de puestos y funciones**

- De no actualizarse de manera permanentemente, pierde su vigencia y se vuelve obsoleto.
- El costo de la preparación y de revisión puede ser muy alto.
- Los manuales son incompletos, en cuanto a los informes prácticos que suministran, no incluye todo lo que conviene a una estructura de organización. Por lo que se debe de complementar con el manual de procedimientos y con el reglamento interno laboral.
- Son difíciles de mantener al día, las variaciones en la organización crea este problema.
- Son en general poco flexibles.
- Su mala preparación puede traer serios inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las tareas que se realizan en la organización.

- Una redacción deficiente puede hacer dificultoso su uso.

## **2.5 Tipos de manuales**

Según el fin para que se determinen, existe una clasificación de los manuales.

Por su área de aplicación, pueden ser

- Generales o macro-administrativos,
- Particulares o micro-administrativos.

Por su contenido

- De objetivos y políticas,
- De organización,
- De funciones,
- De especificaciones de puestos,
- De contabilidad,
- De estándares de procedimientos de datos,
- De contenido múltiple (que trata de dos o más de estos temas).

## **2.6 Conceptualización de tipos de manuales.**

- a) Organizacional: Agustín Reyes (2013), indica que es el que expone con detalle la estructura de la empresa o institución y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de los objetivos. Explican la jerarquía los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos que integran una empresa o institución.
- b) De política: Graham Kellog (2013), considera que los manuales de política, también llamados de normas, son la piedra angular de una institución, debido a que estudian las reglas de la organización. En este tipo de manual exponen los diez mandamientos de la empresa e incluyen una declaración de objetivos y del eslogan que expresan en definitiva la política institucional.

- c) De procedimientos: Agustín Reyes (2013), el manual de procedimientos, también llamado manual de operación, de práctica, de instrucción sobre el trabajo, estándar, de trámites o rutina de trabajo. No es más el documento que contiene la descripción de las actividades que debe seguir una organización en relación de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos y unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.
  
- d) De contenido múltiple: Agustín Reyes (2013), indica que es el documento que contiene material de tipo diverso, y cuyo diseño intencionalmente cumple diversos fines que favorecen el cumplimiento de los cometidos institucionales.
  
- e) Del empleado: Jesús M (2010), sostiene que es el documento que contiene información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que mejoran su relación con la misma, normalmente se le entrega en el momento de la incorporación(inducción de personal). Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que se desarrollan, planes de incentivos y programas de la carrera administrativa del empleado, derechos y obligaciones entre otros.

## **Capítulo 3.**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

La investigación es de orden descriptiva, inductiva y deductiva, donde los procesos a desarrollar son descritos para generar un resultado que facilite la apreciación del problema dentro del área y objeto de estudio. Se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno que se analiza y que para el presente estudio recae en la necesidad de formular un manual de puestos y funciones para dar a conocer el orden organizacional adecuado.

La inducción y la deducción son formas de razonamiento, ambas son formas de inferencia. El proceso de inferencia inductiva consiste en exhibir la manera cómo los hechos particulares (variables) están conectados a un todo (leyes). La inferencia deductiva nos muestra cómo un principio general (ley), descansa en un grupo de hechos que son los que lo constituyen como un todo. Ambas formas de inferencia alcanzan el mismo propósito aun cuando el punto de partida sea diferente; para el caso del estudio se puede desarrollar el estudio partiendo de cada elemento por separado, pero debido a que se interconectan entre ellos se puede partir el análisis como un todo.

De igual manera el proceso conlleva la indagatoria, consisten en abordar a los principales directivos del Centro Hospitalario en relación a la temática (Manual de puestos y funciones del personal administrativo del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz.) y con ello apreciar, analizar y exponer de manera fundamentada los elementos que intervienen en el fenómeno en cuestión. Con los resultados de la investigación se pretende establecer las actividades que deberán realizar los colaboradores el cual permitirá el logro de metas y los objetivos institucionales.

### **3.2 Sujetos de investigación**

La investigación comprende el aprovechamiento de los conocimientos sobre las actividades que realizan los miembros del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá, siendo un total de 20 empedados.

#### **Unidad de análisis**

La presente investigación es realizada el Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz, con la totalidad del personal que lo integran (17 empleados y 3 funcionarios)

### **3.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos**

El presente estudio ha hecho uso de bibliografía relacionada a la temática, así mismo ha desarrollado actividades de campo, esta última, implementado entrevistas a funcionarios del Área Administrativa, (Director y Gerente Administrativo Financiero) y encuestas dirigidas a los empleados del Área Administrativa.

Las entrevistas se han hecho mediante preguntas estructuradas con sencillez, lo que permite obtener datos confiables y validos; las cuales se han realizado al Director y al Gerente administrativo y financiero.

En la realización de la investigación se utilizarán las siguientes fuentes de información:

#### **Fuente de datos**

- Fuentes primarias: Mediante entrevistas o encuesta al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional.
- Fuentes secundarias: Tales como textos, documentos, reglamentos, leyes, entre otros. Por consiguiente, para complementar el trabajo de investigación se obtendrá información mediante la revisión de fuentes documentales relacionadas con el tema objeto de estudio.

## **Técnicas de recolección**

Para realizar la investigación se han utilizado las siguientes técnicas.

- Investigación Documental: utilizando bibliografía diversa, relacionada con la temática de investigación. (Gestión del talento humano, Manual de funciones, Prestación de servicios, etc.) .
- Entrevistas: procedimiento de acercamiento e interacción entre dos o más personas a manera de indagar sobre aspectos relacionados a la temática; de manera directa en base a preguntas o cuestionamientos.
- Encuestas: instrumento consistente en una batería de preguntas o interrogantes relativas al tema a investigar, en donde se expresan aspectos relacionados mediante ítems.
- Análisis de información: proceso en el cual se analiza la información recabada de las fuentes primarias y secundarias para escriturarlas en el informe.
- Validación de información: consiste en hacerlas del conocimiento de los agentes principales que intervienen para observar si están de acuerdo con la información.
- Preparación de resultados: describe los resultados mediante graficas, e interpretación de los mismos.

## **3.4 Diseño de la investigación**

Para la presente investigación se han desarrollado los siguientes pasos:

- Elección de la empresa o institución objeto de estudio: en este caso ha sido el Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz.
- Desarrollar la evaluación preliminar de la organización para la familiarización correspondiente: Situación desarrollada mediante visita, y observación de la institución para definir la forma y procedimiento de inserción en la misma.
- Diagnóstico sobre la situación actual interna y externa de la institución: condición desarrollada a través de un análisis FODA e interacción con los integrantes de la instancia o unidad sujeta a estudio.

- Elaboración del cuadro de sistematización del problema: procedimiento estructurado para observar el problema existente en la institución.
- Definición del tema de investigación: consistente en definir de manera asertiva la temática a tratar en la intervención institucional.
- Desarrollo del marco contextual: En este apartado se describe los aspectos relativos a la institución y a la problemática a tratar en la investigación.
- Elaboración del marco conceptual que fundamenta la investigación: proceso mediante el cual se elabora y describen de manera inductiva los temas relacionados con el problema principal.
- Definición de la metodología a seguir: se enuncian los métodos o técnicas e instrumentos que servirán para el desarrollo o tratamiento del problema a investigar.
- Determinar los sujetos objeto de estudio así como sus unidades de análisis: para el caso de la investigación, el objeto de estudio está constituido por el puesto, las funciones y actuaciones del personal de la unidad de análisis que está constituida por el Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz.
- Elaboración de instrumentos de recopilación y medición de datos: consiste en las guías de entrevista y encuesta para la realización del análisis respectivo.
- Presentación y aprobación del plan de investigación: Con lo cual se previó la ruta a seguir de la investigación e intervención realizada en el Centro Hospitalario.
- Validación de instrumentos de investigación: ha consistido en obtener la aprobación del docente supervisor para implementar los instrumentos de investigación, (guías de entrevista y encuesta).
- Corrección de instrumentos de recolección de información: permite modificar la obtención de resultados a partir de las interrogantes propuestas.
- Ejecutar la investigación de campo: consiste en desarrollar las actividades de intervención en la institución.
- Tabular e interpretar los datos obtenidos: ha permitido desarrollar el análisis respectivo en relación al desarrollo de la problemática y la posibilidad de su tratamiento.
- Discutir y analizar los resultados obtenidos: Ello permite tener una perspectiva de la dinámica que ocurren en la institución y de la problemática de la misma.

- Concluir de acuerdo a los objetivos o indicadores de la investigación: permite orientar de una mejor manera la intervención dentro de la institución objeto de estudio. .
- Plantear la propuesta de solución a la problemática determinada: consiste en socializar y buscar la aprobación de parte de las autoridades institucionales para la implementación de la propuesta que solventa la problemática encontrada..
- Presentación del proyecto final:Consistente en formular el informe final con los resultados obtenidos de la intervención y la propuesta trabajada. .

## **Capítulo 4**

### **Resultados de la investigación**

#### **4.1 Muestreo**

Para la consideración de la muestra, se ha tomando como base la tabla de KRICIE . R.V. & Morgan D.W. en donde se indica que si la población universo u objetivo oscila entre 15 y 20 personas, la muestra a considerar debe de ser de 19 personas. Por lo que se ha tomado para desarrollar los instrumentos de recolección de información la totalidad del personal del Área Administrativa. .

#### **4.2 Presentación de resultados.**

Los resultados obtenidos tras el proceso de indagatoria realizado tanto a los directivos del Hospital Nacional, como del personal administrativo, se realizó mediante los dos instrumentos antes señalados (entrevistas y encuestas)

La primera, dos entrevistas, realizadas con la intención de conocer las interioridades administrativas del Centro Hospitalario. En el primer instrumento se ha podido obtener las apreciaciones del Director y del Gerente Administrativo Financiero, quienes son encargados de dirigir el Hospital; ellos consideran de vital importancia poder desarrollar las actividades laborales con eficacia y eficiencia, y brindar un servicio de calidad a la población que demanda del servicio.

Seguidamente se presentan los resultados de la encuesta. Misma que fuese realizada mediante una boleta de preguntas directas pasada a la totalidad del personal del Área Administrativa, siendo un total de 20 personas encuestadas y cuyos resultados se presentan a continuación.

Para realizar el trabajo de campo de la presente se hizo uso de dos instrumentos los cuales se analizan a continuación:

Las entrevistas han tenido como finalidad:

- Si los funcionarios institucionales conocen cada una de las funciones de los puestos del Centro Hospitalario.
- Conocer si cuentan con un organigrama definido.
- Enumerar las actividades y requisitos que deben cumplir en cada uno de los puestos de trabajo que ocupan.
- Establecer la importancia de contar con un manual de funciones donde se especifique la labor de cada empleado y el perfil de cada puesto.

Así mismo el cuestionario dirigido a los empleados ha tenido la finalidad de:

- Conocer si los empleados conocen lo que deben realizar en su puesto de trabajo.
- Determinar si el personal conoce las funciones específicas de su puesto de trabajo
- Establecer si el personal conoce los objetivos de su puesto de trabajo.
- Determinar si la institución cuenta por escrito con las funciones de cada puesto de trabajo.
- Establecer la importancia de contar con un manual de funciones donde se especifique la labor de cada empleado y el perfil de cada puesto.

**a. Presentación de resultados de encuesta dirigida a empleados del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá B.V**

**Pregunta No.1**

¿Qué edad tiene?

**Gráfica No. 4.1**

**Resultados de la interrogante No. 1**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

**Interpretación y análisis:**

De los 20 empleados que laboran en el área administrativa, 6 de ellos tienen edades comprendidas entre los 20 y 30 años, 9 entre las edades de 31 a 40 años y 5 de más de 40 años, lo anterior representa que el personal es adulto, por lo que se puede inferir que poseen responsabilidad en el cumplimiento de sus actividades.

La edad es un factor que condiciona la experiencia y responsabilidad en el personal al momento evaluar el desempeño, el cual se puede valorar por el conocimiento o por la habilidad para la realización de actividades, en la cual a mayor edad mayor conocimiento, en tanto que la juventud provee de mayor rendimiento físico y habilidades corporales para la realización de actividades que requieren de mayor esfuerzo.

**Pregunta No. 2**

¿Cuál es su sexo?

**Grafica No. 4.2**  
**Resultados de la interrogante No. 2**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

**Interpretación y análisis:**

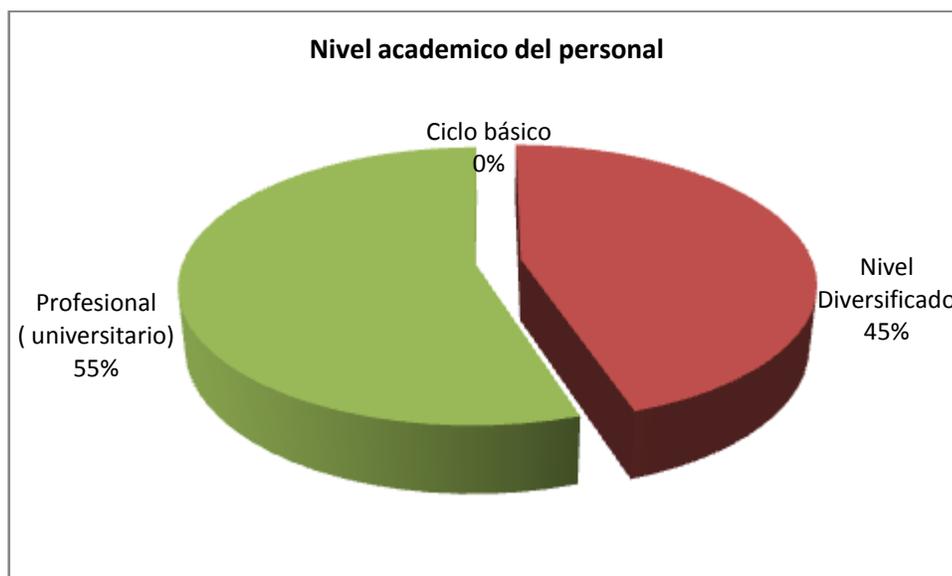
De la totalidad del personal del Área Administrativa, 8 son varones y 12 son mujeres. Siendo mayoría de empleados de sexo femenino.

En la actualidad, la mujer ocupa un lugar de importancia en la economía del país, participa de la política, el comercio, el deporte, la cultura, se especializa, se prepara profesionalmente para enfrentar los desafíos de sociedad, tal y como se puede observar en la grafica anterior, es por ello que es importante que tanto hombres como mujeres tengan igualdad de oportunidades de poder servir y aportar significativamente a la sociedad.

### Pregunta No. 3

¿Cuál es su nivel académico?

**Grafica No. 4.3**  
**Resultados de la interrogante No. 3**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

### Interpretación y análisis:

Al evaluar el nivel académico de empleados del Área Administrativa, se puede indicar que 9 de ellos tienen nivel diversificado, con profesiones como peritos contadores, maestros, u otra especialidad, y un total de 11 profesionales de especialidades como Administradores de Empresa, Auditores, entre otras.

La profesionalización del Recurso Humano es importante en el buen desempeño de las actividades laborales y en el logro de los objetivos institucionales, de igual manera se traduce en la prestación de un mejor servicio, debido al traslado de conocimientos en las actuaciones que realiza.

**Pregunta No. 4**

¿Cuántos años tiene de experiencia en su puesto laboral?

**Grafica No. 4.4**  
**Resultados de la interrogante No. 4**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

**Interpretación y análisis:**

En relación a la experiencia laboral de los empleados del Área Administrativa, 11 de ellos tienen entre 1 y 5 años de experiencia de estar laborando en la institución, y 9 tienen más de 5 años de laborar para la institución en el puesto.

La experiencia en las actividades laborales, produce eficacia y eficiencia, por ello; actualmente el personal con varios años de laborar en una actividad es muy valorado. La práctica de varios años en una actividad produce seguridad en la estabilidad laboral y repercute en la calidad del servicio que se brinda a quien demanda del mismo, También se traduce en conocimientos que son transmitidos al personal de nuevo ingreso, por ello en la actualidad las instituciones le requieren con normalidad que el personal con mayor estadía o experiencia en la institución en una función determinada, sea el que le facilite la inducción al personal de nuevo ingreso.

### **Pregunta No. 5**

¿El área donde labora posee documentos de apoyo en relación al perfil de los puestos de trabajo y las funciones o competencias que debe desempeñar?

**Grafica No. 4.5**

**Resultados de la interrogante No. 5**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

### **Interpretación y análisis:**

Al ser indagados sobre la existencia de documentos de apoyo para la buena operatividad de sus actuaciones laborales, 8 integrantes del área indicaron que si conocen de algún documento que apoye dicha situación, y 12 indicaron no conocer ningún documento que facilite o guie las actividades que realiza el personal.

Los documentos de apoyo en las funciones y actividades laborales se constituyen en una herramienta de vital importancia, que permite aunar criterios y formas de actuar ante las situaciones y problemas cotidianos, facilitando, mejorando y actuando asertivamente en la gestión laboral. Al mismo tiempo, tiene como propósito, promover procesos de mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios y de relacionamiento entre el personal lo que repercute en la obtención de buenos resultados institucionales.

### Pregunta No. 6

¿Cuenta con un documento escrito específico de sus funciones individuales en el cargo?

**Grafica No. 4.6**  
**Resultados de la interrogante No. 6**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

### Interpretación y análisis:

De manera específica se ha preguntado a cada integrante del personal del área administrativa, si posee un documento escrito de sus funciones y actuaciones en el desempeño de sus labores, a lo cual 9 ha indicado que si poseen un de apoyo y 11 han indicado que no disponen de ningún documento específico que indique el que hacer del cargo que ocupan.

Un manual de funciones o de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la institución o empresa, por ejemplo gerencia, suministros, equipos, etc. describiendo como se interviene en el funcionamiento general de la misma y contiene la visión, misión, los objetivos, metas, descripción de cada área así como sus responsabilidades, e indica los procesos que integran la secuencia de producción, o servicios, las actividades que le corresponden a cada puesto; también suele tener la descripción del manejo de equipo.

**Pregunta No. 7**

¿Por qué medio le dieron a conocer sus funciones al momento de realizar su trabajo?

**Grafica No. 4.7**  
**Resultados de la interrogante No. 7**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

**Interpretación y análisis:**

El traslado de las competencias laborales provoca eficiencia en las actuaciones operativas del personal. Al ser interrogarlos sobre la forma como se les traslada el conocimiento de sus funciones. 6 de los integrantes del Área Administrativa han indicado que de manera escrita y el 11 de manera verbal.

La existencia de un documento escrito no indica que estos sean trasladados al personal de manera oportuna. Toda empresa o institución posee gran variedad de cargos tal es el caso del Hospital Nacional de Salamá y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario el trasladar a cada miembro del personal sus correspondientes atribuciones laborales, con especificidad o detalle, bien de manera verbal, pero es conveniente que sea de forma escrita, ya que permite en caso de inasistencia, enfermedad, periodo vacacional o retiro permanente quien ocupe su puesto tenga por escrito las funciones y atribuciones que le compete.

### Pregunta No. 8

¿Lo evalúan de manera periódica sobre el desempeño de sus actividades laborales?

**Grafica No. 4.8**

#### **Resultados de la interrogante No. 8**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

### **Interpretación y análisis:**

Evaluar el desempeño de una persona significa observar minuciosamente el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución.

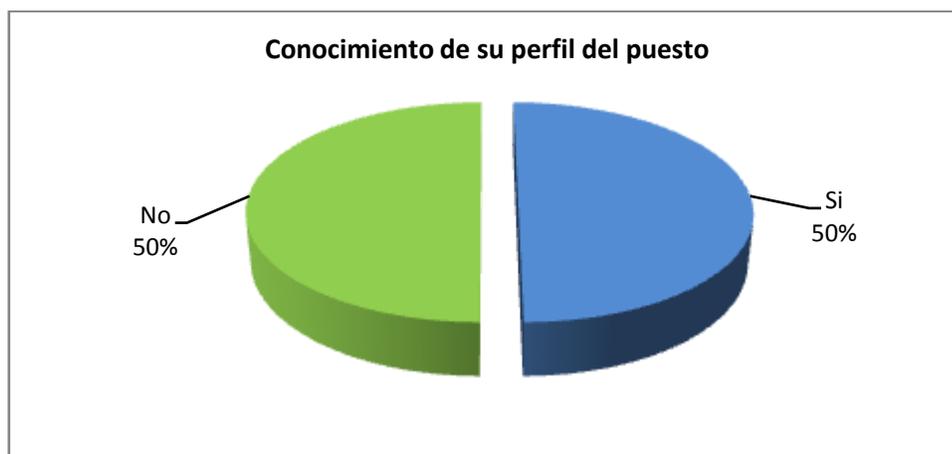
Al ser consultados, el personal del Área Administrativa, si son evaluados en su desempeño, 10 de ellos han indicado que no son evaluados periódicamente incidiendo en que no se conozca si una tarea o actividad laboral está siendo bien desempeñada por el personal. La evaluación del desempeño da a conocer a la persona evaluada, cuáles son los aspectos positivos de su labor y cuáles son los que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo. Chiavenato, I. (2000) establece en su libro que la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto esencial de todos los sistemas de evaluación del desempeño. Y que permite que este se esfuerce de manera continua para mejorar su desempeño laboral.

### Pregunta No. 9

¿Tiene conocimiento del perfil del puesto que usted ocupa?

#### Grafica No. 4.9

#### Resultado de la interrogante No. 9



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

#### Interpretación y análisis:

El perfil de puestos y funciones en una organización prevé disponer del personal idóneo para cada cargo laboral, este plantea la serie de requerimientos contenidos en habilidades, destrezas y conocimientos académicos inherentes a las actividades laborales que desempeñara a favor de la institución. Al ser interrogados en relación a este tema, el 10 integrantes del Área Administrativa ha indicado no conocer el perfil que requiere el puesto que ocupa actualmente. Por lo que no conocen si están preparados, capacitados o tienen el conocimiento pertinente para el cargo que ocupan.

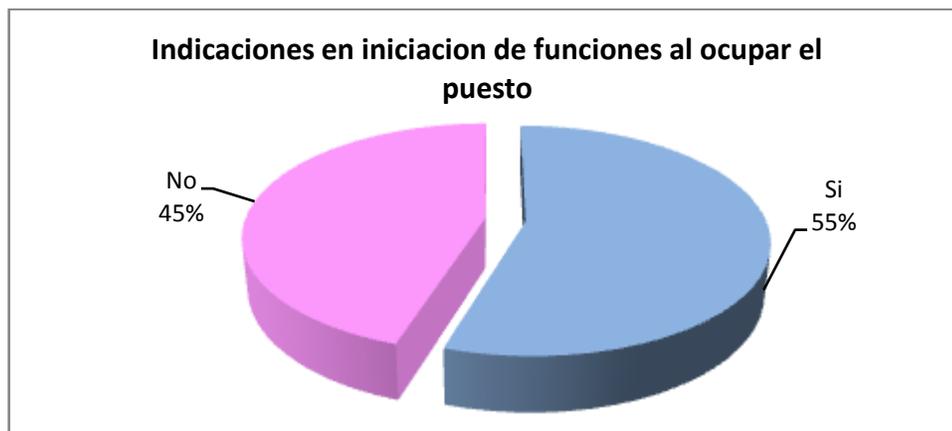
Chiavenato. (2000: 331) menciona que es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La Perfilación del cargo es un proceso que consiste en enumerar los requerimientos que el candidato debe de reunir para poder ocupar un cargo específico dentro de una institución así como enunciar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la institución o empresa; enumera los requerimientos, habilidades, destrezas y conocimientos en las funciones o tareas del cargo.

### Pregunta No. 10

¿Le indicaron sus funciones a la hora de ocupar el puesto dentro del Área Administrativa?

#### Grafica No. 4.10

#### Resultado de la interrogante No. 10



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

#### Interpretación y análisis:

Al momento de ingresar personal nuevo a una institución, es importante que éste conozca cuáles son sus atribuciones y funciones inherentes al cargo; situación que se puede lograr mediante un debido proceso de inducción. En el caso del personal administrativo del Hospital, 11 de ellos han indicado, que si les comunicaron cuáles eran sus funciones al momento de ingresar al puesto que actualmente ocupan, situación que favorece el desempeño de sus actividades diarias.

Para obtener un adecuado inserción del personal a sus funciones, se hace necesario del proceso de inducción el cual se constituye en un proceso que maximiza las potencialidades del nuevo empleado. La finalidad de la inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

**Pregunta No. 11**

¿Usted realiza varias actividades simultáneas dentro de su área de trabajo, o da prioridad a las importantes?

**Grafica No. 4.11**  
**Resultado de la interrogante No. 11**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

**Interpretación y análisis:**

La Realización de actividades simultaneas sin priorizar las que proporcionan mayor beneficio a la institución puede llevar a la perdida de recursos, a la incomodidad del personal; lo que repercute en su rendimiento. Al momento de realizar la pregunta sobre esta temática 4 de ellos realizan actividades simultáneas, en tanto que 16 del personal, priorizan las actividades a realizar para evitar consumo de recursos innecesarios.

La priorización de actividades dentro de una institución garantiza el logro de los cometidos, el máximo aprovechamiento de recursos y de tiempo, minimizando el mal aprovechamiento de insumos, recursos y desgaste del personal.

### Pregunta No. 12

¿Se le notifica cuando se le asignan nuevas responsabilidades dentro de su puesto de trabajo?

**Grafica No. 4.12**

**Resultado de la interrogante No. 12**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

### **Interpretación y análisis:**

La notificación de actividades provee de elementos favorables al personal para alcanzar las metas laborales. En el caso del personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá, 7 integrantes indican que son notificados con anticipación sobre nuevas responsabilidades a ejecutar en sus actividades laborales y 13 indican que no se les notifica con anticipación, sino que se les informa ya en su momento.

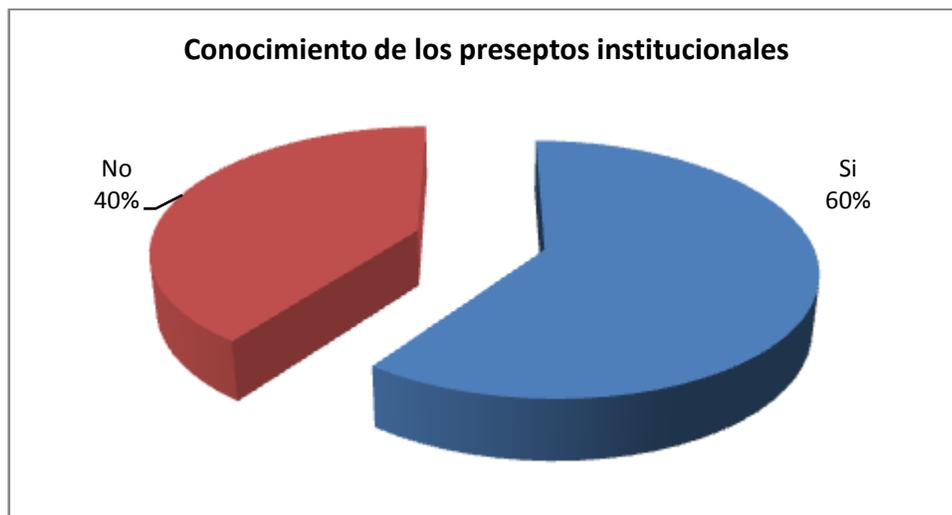
Tener conocimiento sobre las actuaciones a desarrollar es un factor que conduce al éxito, conocer con anticipación conlleva a que el personal planifique cada una de las actividades a desarrollar, prevé insumos, recursos, tiempo, se anticipe a las contingencias. Con ello minimiza riesgos, percances y condiciones negativas que afecten la obtención de logros positivos del personal y de la institución.

**Pregunta No. 13**

¿Conoce los objetivos, la misión y la visión del Hospital Nacional de Salamá B.V.?

**Grafica No. 4.13**

**Resultados de la interrogante No. 13**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

**Interpretación y análisis:**

Que el personal conozca la misión, la visión y los objetivos institucionales, permite el empoderamiento institucional y del que hacer, previendo la trayectoria que ha de recorrer a lo largo del tiempo. A este respecto 12 empleados del Área si conoce la misión, visión y objetivos institucionales, ello permite que el personal desarrolle el sentimiento de pertinencia institucional lo que conlleva a que realicen sus actividades con dinamismo y deseos de servicio.

La pertenencia institucional, se desarrolla en la medida en que el empleado o colaborador conoce los preceptos institucionales y se ve motivado a realizar sus actividades.

#### **Pregunta No. 14**

¿Ha recibido inducción sobre sus funciones al momento de ingresar a la institución?

#### **Grafica No. 4.14**

#### **Resultado de la interrogante No. 14**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

#### **Interpretación y análisis:**

Una adecuada inducción permite brindar al nuevo empleado, el conocer información general de la institución empleadora, permite ubicarse dentro de la estructura y el rol que jugará para la misma, en este sentido fortalece su sentido de pertinencia. Al ser indagado el personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá, 9 de estos han indicado que si recibieron la inducción debida sobre sus funciones y actuaciones al momento de ingresar a laborar al Centro Hospitalario. En tanto que 11 no lo recibieron, aduciendo que esto se debe a que son personal por contrato es decir no permanente del Hospital.

La finalidad de la Inducción es brindar información general, al empleado, su rol dentro de la organización, fortalecer su sentido de pertenencia y realizar su labor de manera autónoma.

**Pregunta No. 15**

¿Usted ha dado a conocer las actividades y responsabilidades que realiza en su servicio?

**Grafica No. 4.15**

**Resultados de la interrogante No. 15**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

**Interpretación y análisis:**

El rendir informes es parte del que hacer de un puesto laboral. Por medio de esto se evalúa las capacidades del personal. Se constituyen en los instrumentos para dar a conocer los resultados del ejercicio de su labor. En el caso del personal del Área Administrativa, el 18 indican que si rinden informes de sus actividades de manera periódica.

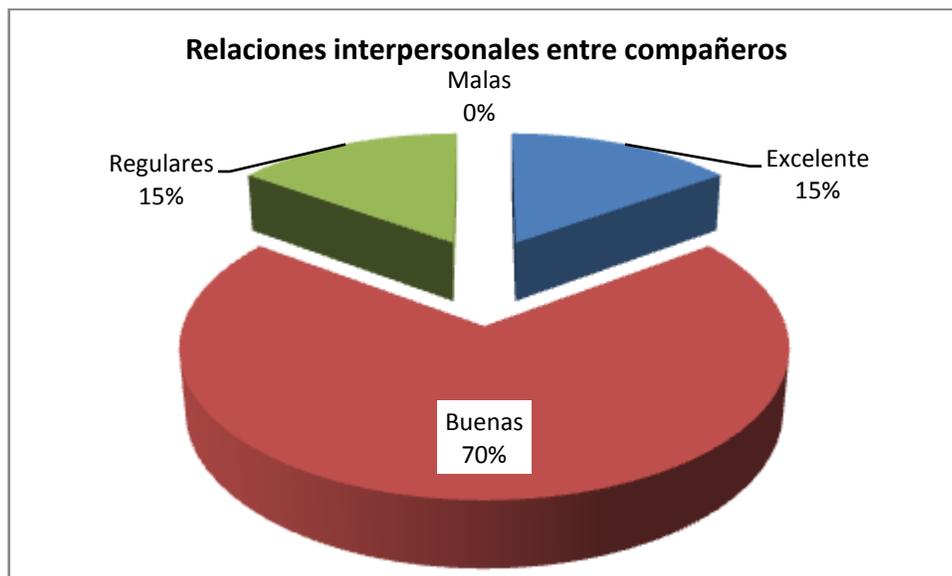
Los informes permiten conocer los resultados o rendimiento de las labores de un colaborador, de igual manera permite analizar a partir de estos las debilidades en las actividades que realiza y realizar los correctivos necesarios para alcanzar los cometidos institucionales.

**Pregunta No. 16**

¿Cómo son las relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo?

**Grafica No. 4.16**

**Resultados de la interrogante No.16**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

**Interpretación y análisis:**

Las relaciones humanas es un factor fundamental para el logro de los cometidos institucionales, el trabajo en equipo conduce a minimizar esfuerzos, aprovechar el potencial humano y crear un ambiente de armonía en el trabajo. En relación a este tema el e miembros del personal indican que existe una excelente armonía y compañerismo en el trabajo. 14 dicen tener buenas relaciones personales y 3 lo considera regular. Lo que permite mantener una ambiente adecuado en el Área.

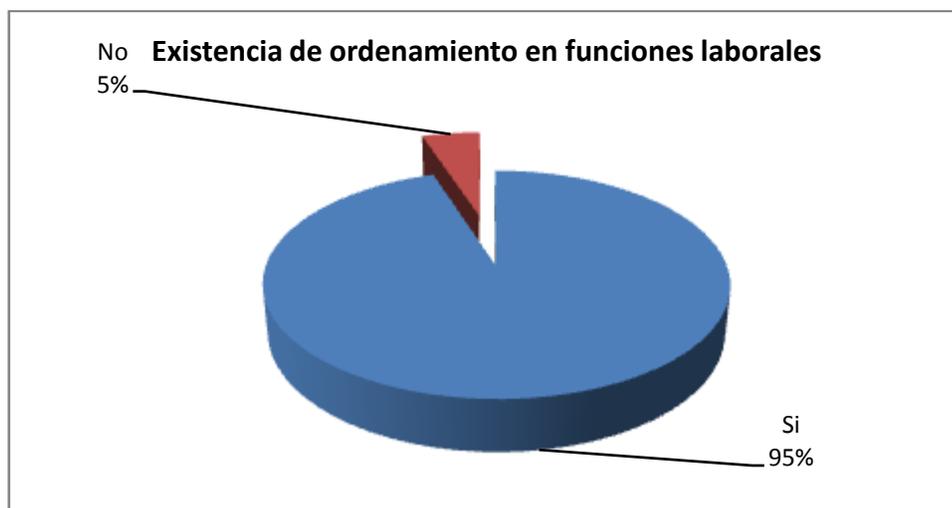
Mantener un ambiente laboral armonioso conlleva a desarrollar el trabajo en equipo lo cual es una condición deseable en toda organización o institución, de lograrse los beneficios son múltiples tanto nivel institucional como personal, en donde se complementan y apoyan mutuamente.

**Pregunta No. 17**

¿Tiene conocimiento si existe dentro de la institución otra persona que ejecute las mismas funciones tuyas, teniendo un puesto diferente?

**Grafica No. 4.17**

**Resultados de la interrogante No. 17**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

**Interpretación y análisis:**

Al ser interrogado el personal 5 indican que existe duplicidad de funciones en el Centro Hospitalario, aunque ocupen puestos diferentes. Esto pone evidencia una debilidad en la organización que conlleva al deterioro de la línea de autoridad y por ende de los resultados que persigue la institución.

Desde cualquier punto de vista la duplicidad de funciones no es conveniente en ninguna institución u organización. Los resultados anteriores ponen en evidencia que dentro del Hospital Nacional esto se da. La duplicidad de funciones conlleva a la pérdida de autoridad, pérdida de tiempo y recursos. El desgaste del personal es otra condición que se pone de manifiesto al darse este fenómeno negativo dentro de una institución.

**Pregunta No. 18**

¿Se ha preguntado, si las funciones que ejecuta deben llevar un orden especial para realizarse de forma satisfactoria?

**Grafica No. 4.18**  
**Resultados de la interrogante No. 18**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

**Interpretación y análisis:**

La realización de las actividades laborales de forma ordenada y sistematizada permite la obtención de los resultados preestablecidos. En el caso de las actuaciones que realiza el personal del Área Administrativa, 19 integrantes del personal indican que al momento de realizar sus actividades la desarrollan de manera ordenada lo que incide de manera favorable en el logro de los cometidos institucionales.

En toda organización e institución se realizan diversidad de actividades, las cuales en su mayoría son dependientes conformando un sistema o un servicio estructurado. El éxito de la prestación de un servicio depende de que todas las actividades que se realizan estén sistematizadas y ordenadas. En la medida que ese orden se cumpla se logran los cometidos institucionales, así mismo permite determinar si alguno de los elementos o actuaciones que conforman el producto o servicio está debilitado.

**Pregunta No. 19**

¿Le gustaría que el Hospital contara con un manual de puestos y funciones para el personal del Área Administrativa el cual tiene como propósito facilitar las actividades al momento de realizar su trabajo?

**Grafica No. 4.19**

**Resultados de la interrogante No. 19**



**Fuente:** Investigación de campo. (Cuestionario aplicado al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz. Septiembre 2015.)

**Interpretación y análisis:**

Toda institución posee gran variedad de cargos y de funciones laborales; cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, Un manual de funciones permite a la institución funcionar de forma pertinente, como un engranaje ordenado y sistematizado que logre sus cometidos o metas institucionales. Es por ello que el 100% del personal del Área Administrativa del Hospital Nacional le gustaría el disponer de un manual de puestos y funciones que oriente la realización de actividades laborales.

Los manuales de funciones son importantes, permiten definir la estructura de la institución, los cargos que la conforman, las funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas entre el personal o unidades que la conforman. Este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal además, permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

## Capítulo 5

### Propuesta de solución a la problemática

#### 5.1 **Propuesta de formulación, adecuación y/o actualización del Manual de Puestos y Funciones del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz**”.

Toda institución gubernamental para que funcione bajo los estándares normales debe disponer de un manual de puestos y funciones que garantice su buen funcionamiento y el logro de sus objetivos.

Debe de ser un documento actualizado y contener todos y cada uno de los puestos, las funciones y actuaciones que realizan dentro de una institución, así mismo el procurar ser integral, por lo que ha de estar acompañado de los procedimientos que dentro de él se realizan.

La falta de actualización del Manual de Puestos y Funciones del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz, lleva a presentar una propuesta enfocada a la actualización de dicho instrumento. Esto derivado del diagnóstico situacional realizado de manera conjunta con el personal de la institución; en el cual ha informado que el existente ya es obsoleto y que no es específico para las actividades modernas que realiza el área.

La importancia de disponer de un manual de puestos y funciones propio, adecuado a las necesidades y requerimientos de dicho Centro, garantizará la realización de las funciones y la correcta actuación en las diferentes áreas, previendo con ello alcanzar los objetivos deseados.

Este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal permitiendo establecer claras delimitación en las funciones y responsabilidades.

La finalidad del manual es definir la estructura institucional, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, así mismo se debe considerar los siguientes aspectos:

- Definir la estructura organizacional
- Definir la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.
- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden
- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones internas y las asociadas.
- Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- Validar, aprobar y socializar el manual.

### 5.1.1 Introducción

El manual de puestos y funciones laborales es una herramienta administrativa de gestión del talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleados que conforman una institución; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos.

También se constituye en un insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del recurso humano al servicio de las organizaciones públicas.

La presente propuesta presenta de manera práctica y funcional, una metodología de fácil aprestamiento para la comprensión, elaboración implementación o consulta, que ayude a mantener actualizados y ajustados los perfiles, puestos y funciones de los diferentes cargos.

Se constituye en un instrumento viable y flexible en la administración de la institución que plasma o contiene las disciplinas académicas o profesiones, de acuerdo con la clasificación establecida para el funcionamiento institucional de su especialidad. Todo ello con el propósito de hacer efectivo el acceso a los servicios que presta el centro hospitalario. Así mismo plantea la igualdad de condiciones de quienes cuentan con una profesión perteneciente a un mismo ramo del conocimiento y que se pone de manifiesto dentro de la organización.

Los criterios de desempeño, los rangos de aplicación y las evidencias serán desarrollados en su momento en las normas técnicas de competencias laborales o bien en el manual de procedimientos.

Se espera que la presente propuesta impulse el cambio hacia el desarrollo de la institución de manera continua y que su elaboración ajuste y permita el cumplimiento eficaz de las políticas de la administración de salud y la adecuada gestión del talento humano.

### 5.1.2 Antecedentes

La historia de los manuales como instrumentos administrativos, es relativamente reciente, fue durante la segunda guerra mundial cuando se desarrolló esta técnica que evolucionó rápidamente, situación que surge de la necesidad por lograr la realización de tareas encaminadas a mermar las fuerzas enemigas. Sin embargo los primeros manuales en forma rudimentaria surgieron en diferentes culturas, como la romana, la egipcia, la griega entre otras; quienes dejaron plasmadas directrices para la realización de actividades a generaciones posteriores, en ellos están contenidos los procedimientos de cómo realizar ciertas tareas y dan una idea de la forma de organización de las sociedades antiguas.

De la escasez y necesidad de contar con personal adiestrado durante la segunda guerra mundial, se prepararon manuales detallados que resolvieron los problemas de adiestramiento, especialmente a largas distancias para la supervisión de actividades que lograron la uniformidad en la realización de las tareas importantes en tal acontecimiento.

En Guatemala, el uso de los manuales es en términos generales bastante reciente en las organizaciones y puede afirmarse que su uso en las empresas existentes es muy reducido, a excepción de empresas de gran magnitud y prestigio que se rigen por manuales detallados que resuelven los problemas de adiestramiento, especialmente para la supervisión de actividades que lograron la uniformidad en la realización de actividades que requieren de diverso tipo de

personal. Tal como la construcción de plantas hidroeléctricas, construcción de caminos o rutas, construcción de puertos entre otros.

### 5.1.3 Definición de manual

Es un instrumento o herramienta de trabajo administrativo que contiene el conjunto de funciones, tareas, acciones, actuaciones, actividades y tareas que desarrolla cada funcionario o empleado en sus actividades cotidianas, las cuales serán abordados y elaboradas técnicamente; basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, organización o institución; quienes podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva.

Contiene los requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente; en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones.

Tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

### 5.1.4 Importancia

En la actualidad las herramientas de gestión administrativa han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el manual de funciones cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y de ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

Es importante mencionar que en la actualidad se hace necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.) lo requieren, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas (duplicidad de funciones y actuaciones), marca responsabilidades, divide el trabajo, fomenta el orden, etc.

Es un el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros. El manual de organización ó funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos y desafíos, éste permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada en el nuevo enfoque de la gestión del talento humano.

#### 5.1.5 Justificación

El Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz es una institución cuya finalidad es brindar o prestar diversidad de servicios que favorezca el estado de salud de los habitantes del Departamento de Baja Verapaz, por ello es necesario contar con la actualización de un manual de puestos y funciones que proporcione directrices pertinentes en la realización de actividades que garanticen la prestación del servicio antes mencionado, y que provea de las herramientas necesarias para el buen manejo de los asuntos administrativos, viabilice las diferentes acciones e interrelaciones entre las diferentes áreas que componen el Centro Asistencial, y que tenga como producto una buena atención a la población que demanda el servicio.

#### 5.1.6 Objetivos de la propuesta

Facilitar una metodológica que permita la formulación y/o actualización del Manual de Puestos y Funciones del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz; que permita viabilizar las actividades que realiza el personal del Centro Hospitalario en la prestación del servicio.

#### a) Objetivo general

Propiciar que el Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz disponga de una guía que permita describir los puestos y funciones, así como orientar las actuaciones del personal.

#### b) Objetivos específicos

- Determinar y describir los puestos necesarios para el buen funcionamiento del Área Administrativa del Hospital Nacional.
- Definir las funciones y actuaciones que se realizan en cada puesto de trabajo del Área Administrativa del Centro Hospitalario.
- Establecer las responsabilidades y el relacionamiento de cada puesto de trabajo del Área Administrativa

### 5.1.7 Desarrollo de la propuesta

El desarrollo de la actualización de un manual de puestos y funciones, consiste en realizar de acuerdo a las necesidades, los requerimientos básicos que ha de contener cada puesto de trabajo, estableciendo el ordenamiento jerárquico, el ordenamiento por departamento, la clasificación, las funciones, la información a manejar, la clasificación de las tareas, y el relacionamiento interdepartamental.

#### a) Punto de partida:

La construcción ajuste o actualización del manual debe de partir del análisis de:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos y funciones.
- Estructura.

- Procesos definidos (estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y seguimiento) para el cumplimiento de las funciones y el logro de los objetivos.
- Nomina del personal institucional.

#### b) Observancia específica a tener presente en el manual

El manual de funciones y de competencias laborales debe contener:

- Identificación y ubicación del empleo.
- Contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo.
- Conocimientos básicos o esenciales.
- Competencias comportamentales.
- Requisitos de formación académica y experiencia.

#### **Importante:**

Conformar un equipo de trabajo sea integrado por personal vinculado a la institución, que conozca las funciones determinadas para cada dependencia o área de trabajo y los procesos a cargo de estas

#### c) Pasos para la conformación del Manual

##### • **Paso 1 Identificación y ubicación del empleo**

##### **Identificar el nivel jerárquico del empleo:**

Acá se determina el nivel jerárquico al cual pertenece el empleo, de acuerdo con la norma que el régimen de nomenclatura y clasificación de empleos públicos aplicable a su institución.

Por ejemplo, para el denominado sistema general de clasificación de empleos públicos, en el orden nacional y a nivel institucional, el primer dígito establece el nivel jerárquico al cual pertenece el empleo

Es importante recordar lo siguiente:

A partir de la identificación de su área, o proceso de desempeño, es pertinente la descripción específica de su propósito principal y sus funciones esenciales.

0. Directivo

1. Asesor

3. Técnico

2. Profesional

4. Asistencial

### **Identificare la denominación del empleo**

Acá se precisa el nombre o denominación del empleo, según se encuentra previsto en el acto administrativo que establece o ajusta la institución o departamento de personal, el cual deberá estar de acuerdo con la nomenclatura de empleos que corresponda a la institución.

### **Identificare el código:**

El código es una identificación numérica del empleo en un nivel jerárquico determinado, que comprende 4 dígitos en el orden nacional y 3 dígitos en el orden departamental.

El primer dígito identifica el nivel jerárquico del empleo y para el orden nacional los tres dígitos siguientes corresponden a la denominación del cargo, dentro del respectivo nivel jerárquico. En el caso de empleos de orden departamental son los dos dígitos siguientes. O bien tomar las consideraciones que el Ministerio de Salud Establece o bien la Oficina Nacional del Servicio Civil.

### **Asignar el Grado**

Está constituido por dos dígitos que acompañan el código del empleo y corresponde a la remuneración o asignación salarial mensual determinada en la escala del correspondiente nivel jerárquico del empleo, fijada por las respectivas autoridades competentes.

### **Relacionar el número de cargos.**

Corresponde al número de empleos de igual denominación, código y grado de remuneración. Existentes en la planta de personal de la entidad, bien sea por despacho, dependencia o planta global.

### **Ubique el empleo:**

Cuando el empleo pertenezca al Área o Unidad se debe de señalar nombre de la dependencia.

Cuando el empleo se desea determinar a nivel institucional se debe de ubicar según su especialidad. “donde se ubique el empleo”.

### **Identifique el cargo del jefe inmediato.**

Se refiere al señalamiento del empleo de quien ejerce la supervisión directa frente al cargo del que se describe, sus funciones y competencias laborales. En el caso de que el empleo pertenezca a Unidad se indicará: “Quien ejerza la supervisión directa”.

- **Paso 2 Identificación del área o proceso al cual se asigna el empleo**

Es importante precisar la ubicación funcional del empleo en la dependencia de la institución, pues ésta le ayudará a identificar su participación en la ejecución de las funciones del área y en los procesos asignados a ésta (estratégicos, misionales, de apoyo o de evaluación y control) elementos que, a su vez, son claves para construir el propósito principal y las funciones esenciales del empleo.

Señale de manera clara la dependencia/área y, de ser necesario, el proceso en el cual se han de desempeñar las funciones.

- **Paso 3 Descripción del contenido funcional del empleo**

El contenido funcional del empleo está conformado por:

- **Descripción del propósito principal del puesto:** la cual describe aquello que el empleo debe lograr o su razón de ser, es decir, el producto o servicio que ofrece y que lo caracteriza.

La relación corresponde a una construcción gramatical: verbo- objeto y una condición

Verbo	Objeto	Condición
La acción fundamental del empleo en función de los procesos en que participa y el área de desempeño específico.	Los aspectos sobre los que recae su acción dentro de su área de desempeño.	Los requerimientos de calidad que se espera obtener en los resultados de su función esencial.

- **Descripción de las funciones esenciales:** Estas son inherentes a cada uno de los empleados en relación al empleo que desempeñan.

Corresponde a la descripción de las funciones necesarias para el cumplimiento del propósito principal del empleo.

Estas funciones presentan las siguientes características:

- Describen lo que una persona debe realizar.
- Responden a la pregunta: “¿qué debe hacerse para lograr el propósito principal?”.
- Cada función enuncia un resultado diferente.
- Su redacción sigue el mismo ordenamiento gramatical que para el propósito principal:

Verbo + objeto + condición

**Nota:** Cada empleo de la administración tiene como propósito principal o razón de ser único para el cumplimiento de la misión institucional.

Dicho propósito es la descripción de su objetivo fundamental en función del proceso/área al cual está adscrito

- **Paso 4 Descripción de los conocimientos básicos o esenciales**

Describe los saberes que debe poseer y comprender quien esté llamado al desempeño del empleo para realizar las funciones esenciales tales como: teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos.

Estos conocimientos básicos o esenciales no se refieren a los certificados o títulos de un determinado estudio formal, aluden a las competencias funcionales propias del empleo, para atender de manera eficiente y eficaz las funciones esenciales del empleo.

- **Paso 5 Competencias comportamentales**

Estas competencias son el conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atiende a la motivación, aptitudes, actitudes, habilidades y rasgos de personalidad

Identifica las competencias que debe poseer quien sea llamado a desempeñar el empleo o cargo, de acuerdo con la naturaleza funcional del empleo y su clasificación. Todo ello debe estar basado en una descripción de normas del, Régimen Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

- **Paso 6 Fijación de los requisitos de formación académica y expertis.**

El desarrollo de este paso es fundamental para disponer del personal idóneo para cada puesto o empleo. Acá se realizan los requerimientos de conocimiento empíricos, pragmáticos y académicos para ocupar el puesto laborar.

### **Núcleos básicos**

En este apartado se fija las exigencias o requisitos de conocimientos necesarios e indispensables para la realización del cargo o empleo, es acá donde surgen las exigencias como títulos o diplomas, estudios especializados, estudios superiores a nivel de disciplinas. Es acá donde se toma en cuenta la naturaleza de las funciones del cargo o empleo y su área de desempeño.

Con respecto al requisito del título de grado no es necesario describir el programa académico correspondiente, y puede indicarse: “Título de grado en la modalidad de (especialización o maestría, según corresponda) en áreas relacionadas con las funciones del empleo o cargo.”

### **Aplicación de equivalencias.**

A través de la historia el ser humano se desplaza de un lugar a otro, bien sea temporal o de manera permanente y es lógico que tenga la necesidad de desempeñar una actividad laborar para suplir sus necesidades tanto a nivel individual como familiar. Por ello se hace necesario que cuando se le emplea a una persona que no es de la localidad o especialmente extranjero se le realice un proceso de equivalencias en conocimientos para poder pertenecer a la institución y que se equipare al personal de la localidad.

Actualmente Si la respectiva autoridad competente para adoptar, fijar o modificar el manual, considera conveniente, por necesidades del servicio, aplicar las equivalencias de estudios por experiencia y competencia, éstas se determinarán entonces en el mismo acto administrativo que fija o actualiza el manual específico de funciones y de competencias laborales, o bien en acto administrativo separado, precisando en cada caso el empleo al cual se aplica la equivalencia.

Aplicar las equivalencias implica señalar una alternativa en la que se describe de manera diferente el requisito básico del empleo, esto es, reemplazar una condición del empleo por otra que está dada en las normas legales vigentes sobre la materia.

**Nota:** No se deben transcribir textualmente las posibilidades de equivalencias contempladas en las normas que las regulan, sino aplicar aquellas que de acuerdo con las necesidades del servicio reemplacen una exigencia de educación o de experiencia

#### 5.1.8 Ficha ocupacional.

La ficha ocupacional es una lista de cotejo constituido en el documento o formato que tiene como principales componentes los siguientes datos de un puesto de trabajo

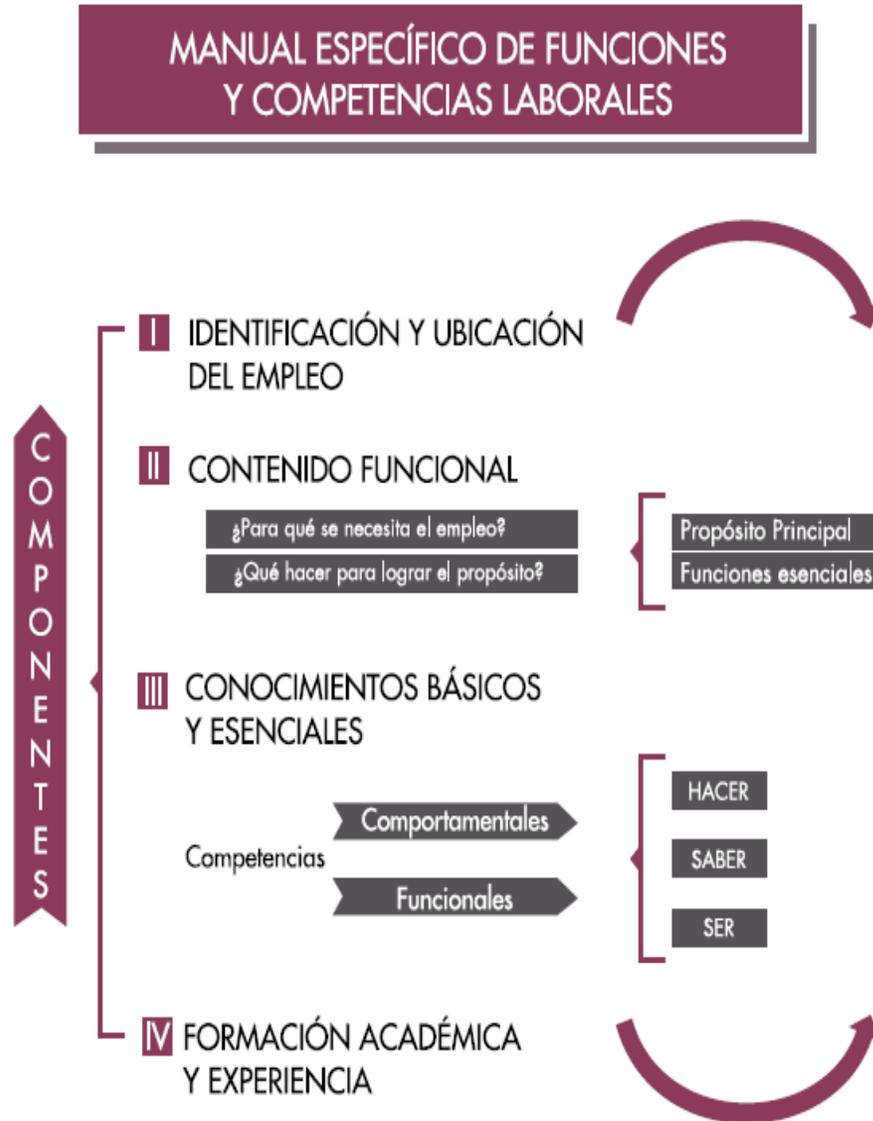
- Nombre:
- Código del puesto
- Naturaleza del puesto
- Ubicación
- Nivel:
- Denominación del empleado
- A quien reporta
- Cargo del jefe inmediato superior.
- Personal a cargo
- Grado
- Dependencia
- Propósito del cargo.
- Funciones del puesto
- Especificaciones del puesto
- Condiciones del puesto
- Descripción de las funciones esenciales.

- Conocimientos básicos esenciales.
  - Áreas de conocimiento
  - Especializados
- Competencias.
  - Funcionales
  - Comportamentales
    - Habilidades: (Educación, Experiencia, iniciativa e ingenio.)
    - Esfuerzo: (Mentales y físicos )
    - Responsabilidades (Sobre maquinarias y equipos, Materiales o productos, trabajo de otros).
    - Condiciones de trabajo: (Ambiente y riesgos).
- Requisitos de formación académica
- Temporalidad de experiencia
- Formación alternativa
  - Aptitudes
  - Habilidades

### 5.1.9 Programa de implementación.

En relación de los resultados se propone el siguiente esquema para la actualización de un manual de puestos y funciones del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz.

**Grafico No.1**  
**Estructuración del Manual de Funciones**



**Fuente:** [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co). [webmaster@dafp.gov.co](mailto:webmaster@dafp.gov.co).

**Concluido** cada uno de los pasos anteriores obtendrá el manual específico de funciones y de competencias laborales ajustado a las previsiones normativas para su formalización mediante acto administrativo por la respectiva autoridad competente

**Igualmente**, los jefes de talento humano o quienes hagan sus veces deberán hacer entrega de la descripción del contenido funcional para conocimiento del empleado vinculado y para la concertación de objetivos o los acuerdos de gestión, según corresponda



**Tenga en cuenta que:**

**Este instrumento** le servirá inicialmente para adelantar el proceso de selección de empleados públicos, y de su coherencia dependerá la vinculación y el desempeño exitoso del empleo

**Finalmente**, las autoridades institucionales deben publicar el manual específico de funciones y de competencias laborales, así como de los ajustes o modificaciones que se realicen al mismo, a través de la página web institucional.

### 5.1.10 Principales funciones administrativas del Hospital Nacional

El Centro Hospitalario, para su funcionamiento desarrolla mediante su personal, una serie de funciones las cuales en la actualidad no están descritas ni escritas en un manual respectivos, las mismas se ejecutan de manera tradicional y se transmiten entre el personal de manera verbal, a continuación se enlistan las principales actividades observadas durante el proceso de investigación.

- **Dirección ejecutiva:**

- Representar a Ministro de Salud Pública y Asistencia Social.
- Gozar de discrecionalidad para atender los asuntos de trámite ordinario, de acuerdo a los fundamentos legales.
- Coordinar las actividades de la dependencia hospitalaria de orden médico o administrativo.
- Velar por el adecuado aprovisionamiento de los insumos necesarios de las unidades organizativas que conforman el Hospital proveyéndolas para que cumplan con su función y alcancen sus objetivos.
- Velar por el estricto y justo cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen las funciones de la organización.
- Diseñar y proponer reformas al reglamento y normas internas del hospital.

- **Área administrativa financiera:**

- Implementar, cumplir y hacer cumplir de manera conjunta con el Director del Hospital, las políticas, normas y procedimientos administrativos y financieros generados por las autoridades superiores del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
- Participar con la Dirección del Hospital y los jefes de las dependencias, en la elaboración del plan operativo anual POA. De la unidad ejecutora, así como en su consolidación.

- Coordinar, con los jefes de las dependencias, la formación del anteproyecto de presupuesto de la unidad ejecutora, y someter a consideración del Director para la aprobación del mismo.
- Elaborar el plan general de compras de forma conjunta con el Director del hospital y el comité de compras.
  
- **Sub dirección médica:**
  - Planificar, organizar, supervisar, dirigir y evaluar los servicios de atención médica.
  - Participar en la formulación anual de trabajo del hospital, así como también en su plan estratégico.
  - Establecer políticas internas y adaptar las políticas generales de salud a la atención hospitalaria.
  - Dirigir los procesos administrativos, docentes y de investigación.
  - Resolver asuntos administrativos de la subdirección medica
  - Sustituir al director ejecutivo del hospital en caso de inasistencia.
  
- **Sub dirección de enfermería:**
  - Reorganizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades de los servicios integrados a su organización implementando los procesos de gestión y normas que dicta el nivel central y cumpliendo las leyes, normas y reglamentos vigentes.
  - Establecer y mantener actualizada la estructura organizacional necesaria para la implementación de un modelo de atención y gestión de hospitales enfocados a la solidaridad.
  - Verificar las actividades de enfermería procurando que los cuidados integrales que la unidad brinda al paciente, familia y comunidad sean de manera holística o humanizada.
  - Establecer y mantener actualizadas las normas y procedimientos de enfermería utilizados en la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de salud.

- **Servicio de mantenimiento:**

- Dirigir y coordinar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo, construcción, reconstrucción y mejora, en cuanto al sistema eléctrico, infraestructura, mobiliario y equipo.
- Participar en reunión de jefes en materia de servicios generales y mantenimiento.
- Proponer la distribución de las tareas correspondientes en forma equitativa, de acuerdo con la correlación y dependencia de las respectivas funciones.
- Organizar, orientar, asesorar, coordinar, supervisar y evaluar todas las actividades de servicios generales y mantenimiento, velando por la supervisión del servicio.

- **Recursos humanos:**

- Revisar de manera continua las disposiciones legales en materia de recursos humanos y velar por su estricto cumplimiento.
- Coordinar con la Dirección Ejecutiva del Hospital, el proceso de ejecución de las disposiciones internas, ministeriales y gubernamentales.
- Planificar, organizar, supervisar, dirigir y evaluar los servicios de atención médica.
- Elaboración del Plan Anual de trabajo del Hospital Nacional.
- Elaboración del Plan Estratégico del Hospital Nacional.
- Establecer políticas internas y generales de salud a la atención hospitalaria.
- Dirigir los procesos administrativos inherentes a la Sección.

#### 5.1.11 Base Legal para la implementación del Manual de Puestos y Funciones.

- Ley de Servicio Civil Acuerdo Gubernativo 1748, 1890, reforzamiento acuerdo gubernativo 79-2012.
- Pacto colectivo de trabajadores del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

## Conclusiones

- Una de las principales debilidades que tiene el Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz, consiste en la falta y/o desactualización de Manuales de Puestos y Funciones Laborales de las diferentes áreas o servicios de trabajo. lo que repercute en que no exista un ordenamiento de las actividades, duplicidad de actuaciones, desgaste del personal, mal aprovechamiento de recursos, y otros efectos negativos que debilitan las actuaciones del personal en la prestación del servicio en favor de la población.
- Formular y/o actualizar manuales permitirá disponer de forma escrita y formal aspectos importantes e individuales de la institución, tales como la estructura , la funcionalidad, las normas existentes; en síntesis información que debe conocer cada uno de los empleados de la institución para sentirse parte de ella y por ende, ejecutar lo que le corresponde con mayor eficiencia.
- El manual de puestos y funciones es un instrumento valioso al servicio de la administración, que contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales.

## **Recomendaciones**

- Se sugiere a la Dirección del Hospital Nacional la realización de una o varias actividades con el personal a manera obtener información que permita realizar la readecuación o actualización del manual de puestos y funciones del Hospital Nacional.
- Se recomienda el poder formular un manual de procedimientos administrativos de dicho Centro Asistencial.
- Al ser formulado el Manual o Manuales respectivos, deben ser divulgados con todo el personal de la institución a manera de dar a conocer su contenido y que se pueda validar para poner en funcionamiento el mismo a nivel general en todo el Hospital.
- Se recomienda que todo instrumento que guie el buen funcionamiento del Centro Hospitalario sea actualizado continuamente para evitar que queden obsoletos.
- Velar por el fiel cumplimiento de las actuaciones que del manual emanen para el personal y el logro de los objetivos institucionales.
- Permitir las iniciativas de actualización de todo manual por parte del personal de la institución.

## Referencias

- Álvarez, Luis Eduardo. *Instructivo – Guía para la elaboración del manual específico de funciones y requisitos, basado en competencias*. Bogotá Colombia. Agosto del 2011.4-2013, Luis Eduardo Álvarez.
- Bolhlander y Scott (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F., Internacional Thomson Editores, décima segunda edición
- Ceinos, M. (2004). *Diagnóstico de las competencias de los orientadores laborales en el uso de las tecnologías de información y de la comunicación*. Universidad de Santiago de Compostela.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª.Ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Arias*, F. (2006). *El proyecto de investigación: guía para su elaboración*. Tercera edición. Caracas-Venezuela: editorial Episteme.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (8ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Flores, M. (2012). *Necesidades de capacitación de la fuerza de ventas de la empresa Multi-Importaciones S.A.* (práctica empresarial dirigida PED). Universidad Panamericana, Guatemala.
- Godoy, T. (2012). *Diagnóstico de necesidades de capacitación en una Cooperativa de Ahorro y Crédito* (tesis de maestría). Universidad Panamericana, Guatemala.
- Grados, J. (2005). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. . (2ª. Ed.) México: Trillas.

Meléndez Vasth, Augusto Antonio. *Instructivo para el ajuste del manual específico de funciones y de competencias laborales*. Bogotá, Colombia agosto de 2005.

Spencer Cano, Stuar W. *Guía para establecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales*. Bogotá, Colombia. Edit. Lammer junio de 2010.

## **A N E X O S**



## Anexo 2. Tabla de Morgan.

Tabla para determinar el tamaño de la muestra, conocido el tamaño de la población.

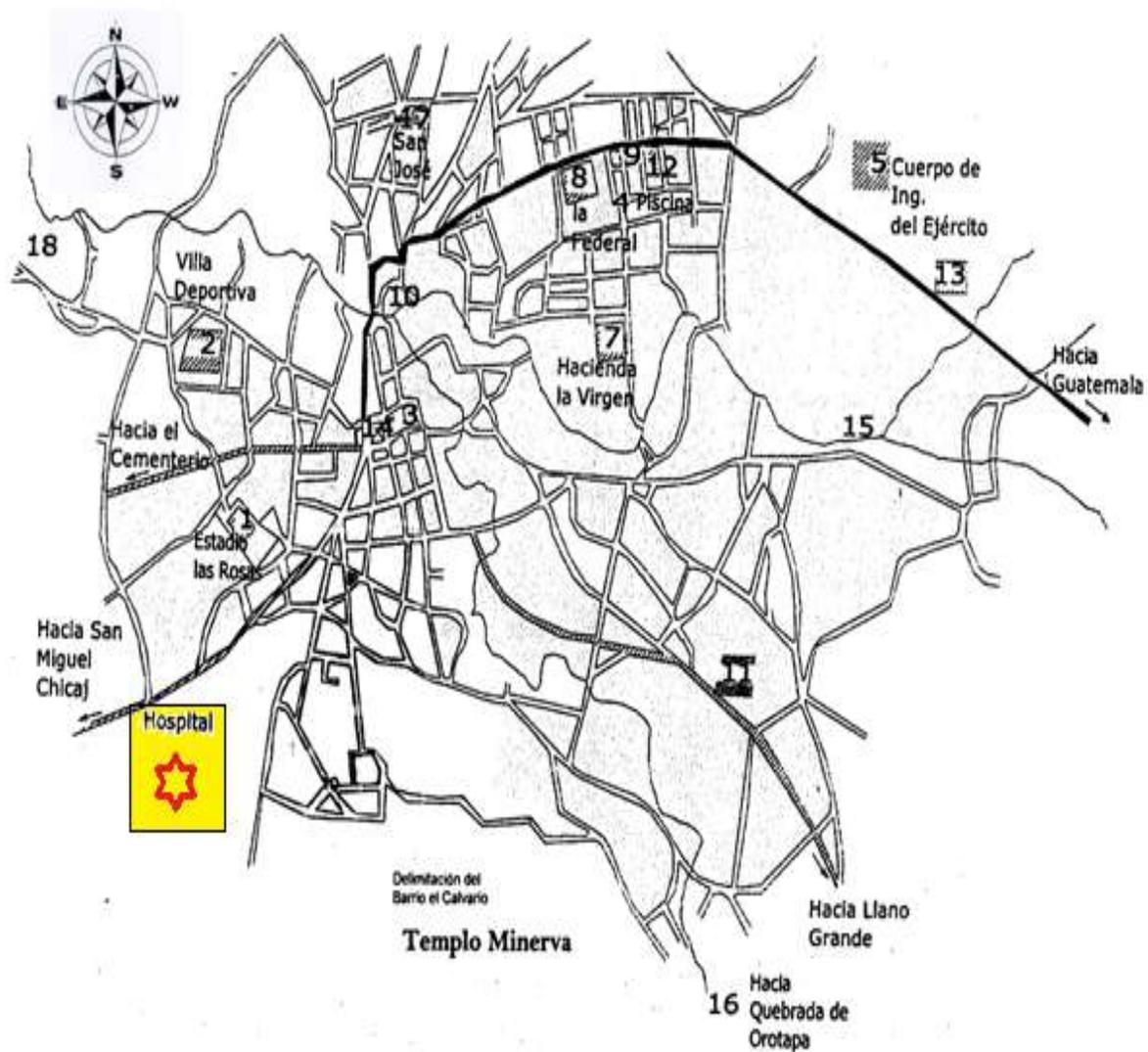
N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	18	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	329
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	228	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	106	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	133	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Tomado de: KRJICIE, R. V. & MORGAN; D.W. Determining Simple Size for research activities. Educational and Psychological Measurement. 1970. 30, 607-610.  
 N Poblacion S Muestra

**Anexo 3 Galería Fotográfica del Centro Hospitalario.**



## Anexo 4 Mapa de localización del Centro Hospitalario



Casco Urbano de Salamá Baja Verapaz.

## **Anexo 5 Encuestas, y entrevistas dirigidas al personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz.**

**Universidad Panamericana  
Sede Universitaria de Zacapa  
Programa ACA  
Ciencias Económicas**



### **Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz Área Administrativa**

#### **Boleta de encuesta dirigida**

A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema: “Como afecta al personal del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz el no contar con un manual de puestos y funciones que especifique el perfil de las tareas de los puestos de trabajo”. Se le solicita responder los siguientes cuestionamientos.

#### **Instrucciones:**

Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere pertinente.

1 Qué edad tiene?	20 a 30 años	<input type="checkbox"/>
	31 a 40 años	<input type="checkbox"/>
	mas de 40 años	<input type="checkbox"/>
2 Cuál es su sexo?	Masculino	<input type="checkbox"/>
	Femenino	<input type="checkbox"/>
3 Cuál es su nivel académico?	Ciclo básico	<input type="checkbox"/>
	Nivel Diversificado	<input type="checkbox"/>
	Profesional ( universitario)	<input type="checkbox"/>
4 Cuántos años tiene de experiencia en su puesto laboral?	1 a 5 años	<input type="checkbox"/>
	más de 5 años	<input type="checkbox"/>
5 El área donde labora posee documentos de apoyo en relación al perfil de los puestos de trabajo y las funciones o competencias que debe desempeñar?	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>

<b>6</b> Cuenta con un documento escrito especifico de sus funciones individuales en el cargo?	Si	<input type="text"/>
	No	<input type="text"/>
<b>7</b> Porque medio le dieron a conocer sus funciones al momento de iniciar en su puesto laboral?	Verbal	<input type="text"/>
	Escrito	<input type="text"/>
<b>8</b> Lo evalúan periódicamente sobre el desempeño de sus actividades laborales?	Si	<input type="text"/>
	No	<input type="text"/>
<b>9</b> Tiene conocimiento del perfil del puesto que usted ocupa?	Si	<input type="text"/>
	No	<input type="text"/>
<b>10</b> Le indicaron sus funciones a la hora de ocupar el puesto dentro del área administrativa?	Si	<input type="text"/>
	No	<input type="text"/>
<b>11</b> Usted Realiza varias actividades simultaneas dentro de su ara de trabajo o da prioridad a las importantes?	Si	<input type="text"/>
	No	<input type="text"/>
<b>12</b> Se le notifica cuando se le asignan nuevas responsabilidades dentro de su puesto de trabajo?	si	<input type="text"/>
	No	<input type="text"/>
<b>13</b> Conoce los objetivos, la misión y la visión del Hospital Nacional de Salamá B.V.	Si	<input type="text"/>
	No	<input type="text"/>
<b>14</b> Ha recibido inducción sobre sus funciones al momento de ingresar a la institución?	Si	<input type="text"/>
	No	<input type="text"/>
<b>15</b> Usted ha dado a conocer la las actividades y responsabilidades que realiza en su servicio?	Si	<input type="text"/>
	No	<input type="text"/>

<b>16</b> Como son las relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo?	Excelentes	<input type="text"/>
	Buenas	<input type="text"/>
	Regulares	<input type="text"/>
	Malas	<input type="text"/>
<b>17</b> Tiene conocimiento si existe dentro de la institución otra persona que ejecute las mismas funciones pero tiene otro puesto diferente al suyo?	Si	<input type="text"/>
	No	<input type="text"/>
<b>18</b> Se ha preguntado, si las funciones que ejecuta deben llevar un orden especial para realizarse de forma satisfactoria?	Si	<input type="text"/>
	No	<input type="text"/>
<b>19</b> Le gustaría que el Hospital contara con un manual de puestos y funciones para el personal del Área Administrativa, el cual tiene como propósito facilitar las actividades al momento de realizar su trabajo?	Si	<input type="text"/>
	No	<input type="text"/>

*Gracias por tu colaboración*



**Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz**  
**Área Administrativa**

**Guía de entrevista dirigida al Gerente Administrativo Financiero.**

Tema: “Como afecta al personal del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz el no contar con un manual de puestos y funciones que especifique el perfil de las tareas de los puestos de trabajo

**DATOS PRELIMINARES:**

1. Edad del entrevistado Qué edad tiene?
2. Nivel de estudios del entrevistado Qué nivel de estudios posee?
3. Profesión
4. Tiempo de laborar para la institución y en el puesto de trabajo.

**DATOS DE LA ENTREVISTA:**

1. Existe un documento en donde se plasme los perfiles y las actividades a realizar en su puesto de trabajo dentro del Hospital Nacional de Salamá?
2. Le indicaron sus funciones al momento de iniciar a laborar en su actual puesto de trabajo?
3. Usted da a conocer a los empleados las funciones que deben desempeñar en los puestos de trabajo de la institución?
4. Si su respuesta es positiva! Qué documento utiliza para darse a conocer?
5. Evalúa periódicamente a sus empleados sobre el desempeño de sus actividades?
6. Se cuenta con el perfil para la contratación personal en su puesto de trabajo?
7. Se da a conocer a los empleados cuales son los objetivos del hospital y la importancia de su desempeño laboral en el logro de los mismos?
8. Utiliza la institución métodos de inducción y capacitación al personal de nuevo ingreso?

9. Qué procedimiento utiliza para dar a conocer al personal las actividades y responsabilidades que realiza cada uno en los diferentes servicios del área administrativa?
10. Que procedimientos utiliza para dar a conocer al personal las actividades y responsabilidades que realiza cada uno en los diferentes servicios del área administrativa?
11. Esta usted enterado, si dentro del Hospital hay duplicidad de funciones entre dos o más empleados?
12. Realiza algún documento cuando se le entrega o disminuye atribuciones o responsabilidades al personal del área administrativa?
13. La institución reconoce méritos a los empleados sobresalientes en su trabajo?
14. Le gustaría la elaboración de un manual de puestos y funciones para el personal del Área Administrativa del Hospital Nacional de Salamá?
15. Qué tipo de manual le gustaría para el personal del área administrativa?

*Gracias por tu colaboración*



**Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz**  
**Área Administrativa**

**Guía de entrevista dirigida al Director del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz.**

Tema: “Como afecta al personal del Hospital Nacional de Salamá Baja Verapaz el no contar con un manual de puestos y funciones que especifique el perfil de las tareas de los puestos de trabajo

**Cuestionamientos:**

1. Cuenta el hospital con el material necesario para el logro de sus objetivos?
2. Los materiales con que cuenta el hospital son parte del desempeño de las labores que realizan?
3. En la actualidad cuenta el hospital con equipo médico para la realización de estudios especiales y brindar una atención adecuada a la población que demanda sus servicios?
4. Actualmente se cuenta con el equipo adecuado dentro de las ambulancias para el traslado de pacientes?
5. La cantidad de colaboradores con que cuenta el hospital están capacitados para desempeñar las funciones a las que están asignados?
6. Cuenta el hospital con un programa de carrera técnico- administrativa para brindar apoyo a los colaboradores que desean superarse y brindar una atención de calidad profesional?
7. En la actualidad se cuenta con una evaluación personalizada para determinar la calidad de servicios que cada uno de los trabajadores brinda a la población?
8. Considera usted que el recurso económica asignado al hospital está distribuido de manera adecuada en los servicios relevantes de la institución?
9. El recurso económico que recibe el hospital es suficiente para brindar la atención necesaria a la población en general.

10. Debido al incremento que se refleja en la población, la infraestructura con que cuenta el hospital se da abasto para satisfacer la demanda de los servicios que presta?
11. Cree usted que los manuales de puestos y funciones con los que cuenta el hospital son eficaces para el desarrollo de las actividades asignadas al personal en los diferentes departamentos?

*Gracias por tu colaboración*