REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
POSTGRADO DE GERENCIA DE SERVICIOS
ASISTENCIALES DE SALUD
SEMINARIO
MERIDA ESTADO MERIDA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL II EL VIGÍA.

MERIDA, ENERO DE 2006.

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
POSTGRADO DE GERENCIA DE SERVICIOS
ASISTENCIALES DE SALUD
MANTENIMIENTO Y CONSERVACION DE HOSPITALES
MERIDA ESTADO MERIDA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL II EL VIGÍA.

Integrante:
Nelly Bencomo
C.I. 8.014.043

MERIDA, ENERO DE 2006.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por haberme dado el don de la vida y permitirme ver con satisfacción una de mis metas trazada, es por ello que no puedo dejar de sentir una alegría en mi alma, ya que sin el no existiría triunfo alguno.

A Mi madre, fuente de mi vida, por haberme enseñado con paciencia, firmeza y sobre todo amor, mis primeros pasos que hoy son la base de lo que soy, por darme ejemplo de responsabilidad, honestidad y la mejor herencia el estudio, soy feliz de tenerte. Te amo.

A Mi Hermana, Luz Marina, que desde el cielo me dio valor y fuerzas suficientes para llegar al final de este triunfo nunca te olvidare.

A Mi esposo, Sixto, gracias por tu tolerancia de siempre y tu amor incondicional. Te amo.

A Mi hijo, Luis José, que con su amor y cariño supo darme aliento para seguir adelante. Te amo.

A Mis hermanas y sobrinos, por haber estado siempre a mi lado, apoyándome en todo momento, este triunfo también es de ustedes.

A Mis compañeros de estudio, en especial a Cesar, Betsy, Rufina y Luz Marina, quienes impulsaron mi instinto natural para la superación, ayudándome a vencer mil obstáculos en el camino del saber.

A Todos los que comparten conmigo este momento, mi triunfo les dedico.

Nelly….

AGRADECIMIENTO

La realización de este Trabajo Especial de Grado, no sólo implica mi preparación académica, es además el producto final de una lucha constante por conseguir una meta. Por tal razón agradezco.

A La Universidad Católica Andrés Bello, por haberme formado para ser útil al país.

A Los Profesores de dicha Universidad quienes imparten sus conocimientos con la esperanza de hacernos grandes profesionales.

A Todas aquellas personas e instituciones, quienes de una manera u otra han colaborado con la realización de este logro.

A todos Gracias.

INDICE GENERAL

Pp.

DEDICATORIA. III

AGRADECIMIENTO. IV

RESUMEN. VIII

INTRODUCCIÓN. 01

CAPITULO I. EL PROBLEMA.

Planteamiento y Formulación del Problema. . . 03
Justificación y Relevancia de la Investigación. . . 06
Objetivos de la Investigación. 07
General. 07
Específicos. 07
Propósito del Investigador. 08
Delimitación de la Investigación. 08

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación. . . . 09
Bases Teóricas. 13
Fundamentación Legal. 29

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.

Diseño de la Investigación. 33
Tipo de Investigación. 34
Modelo de la Investigación. 35
Población y Muestra. 35
Variables e Indicadores. 36
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. . 37
Sistema de Análisis. 37

CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Presentación y Análisis de Resultados. . . . 38

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones. 47
Recomendaciones. 48

CAPITULO V. LA PROPUESTA.

Manual de Descripción de Cargos. . . . 54

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. 59

ANEXOS. 61

LISTA DE CUADROS

Cuadro N°		Pp.
1	Mapa de Variables.	32
2	Distribución de la Población. . . .	36
3	Dimensión Proceso de Estructuración. . .	39
4	Indicador Requisitos Intelectuales . .	41
5	Indicador Requisitos Físicos. . . .	43
6	Indicador Supervisión.	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°		Pp.
1	Dimensión Proceso de Estructuración . .	40
2	Indicador Requisitos Físicos. . . .	43
3	Indicador Supervisión	44

UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"

VICE RECTORADO ACADEMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

MERIDA - ESTADO MERIDA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL II EL VIGÍA.

Autor:
Nelly Bencomo C.I: 8.014.043
Enero de 2006.

RESUMEN

La investigación tuvo como finalidad formular un manual de descripción de cargos que permita controlar las tareas y responsabilidades que tiene el personal del Departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía. El diseño de la investigación se enmarcó dentro de los parámetros no experimental con nivel descriptivo, apoyado en una investigación de campo. La población objeto de estudio estuvo representada por seis (06) personas integrantes del departamento de Recursos Humanos de la Institución. Con el fin de recabar información para la interpretación y análisis de datos se utilizó la técnica de la encuesta, para lo cual se diseñó un cuestionario de modalidad dicotómica y preguntas abiertas, el cual antes de ser aplicado se sometió a validación por expertos. Los resultados obtenidos se presentaron en cuadros estadísticos con sus respectivas frecuencias y porcentajes, la información se mostró en diagramas de barras y su análisis se realizó por dimensión e indicador, en donde los resultados reflejaron la necesidad de un manual que precise, defina y establezca en forma clara las actividades y procedimientos que debe ejecutar el personal para alcanzar los objetivos organizacionales, por tal razón, se realiza una propuesta que establece un modelo de manual que puede ser implementado en dicha dependencia. Se recomendó tomar en consideración la implantación del manual de descripción de cargos, organizar los elementos técnicos de las funciones y procedimientos necesarios que garanticen la puesta en funcionamiento del manual y establecer políticas y lineamientos que permitan el cumplimiento de los objetivos del departamento a través de la implementación del manual.

INTRODUCCIÓN

Los manuales son registros que revisten gran importancia en la documentación de los procedimientos y las relaciones dentro de la organización con frecuencia se les destierra a rincones sucios o cajones de archivo, se recurre a ellos con poca frecuencia y se les trata con total desatención. Los manuales anticuados obligan a las personas a buscar su propio método para hacer las cosas. Un pecado de casi igual magnitud es la adhesión textual a los mismos cuando el sentido común y un mínimo de imaginación sugieren un enfoque modificado en una situación determinada. Un manual excesivamente detallado a menudo trata de responder a todo y acaba respondiendo a poco, o incluso a nada.

Muchas empresas han diseñado manuales provechosos que reúnen las políticas, procedimientos, declaraciones de objetivos, descripción de cargos y documentos afines de una organización, estos manuales pueden proporcionar una codificación excelente de lo que representa una compañía. Pueden aportar las guías necesarias para observar las diversas situaciones no emocionalmente y sin recurrir a altas figuras de autoridad. Además, las memorias son frágiles, las instalaciones dispersas y surgen innumerables situaciones en las organizaciones modernas que exigen referirse a las políticas de la empresa (todas las cuales intentan tener unos manuales útiles).

En este sentido, el manual tiene carácter neutro o impersonal (si los contenidos han sido bien meditados, son oportunos y permiten acciones imaginativas para los casos inesperados o fortuitos). Los manuales bien pensados y puntuales constituyen un material excelente para cuestiones que

van desde la orientación de los nuevos empleados hasta la resolución de divergencias de opinión entre los directivos.

De acuerdo a lo planteado, cualquier organización pública o privada, debe realizar sus actividades por medio de un esquema establecido (manual), es por ello que esta investigación está basada en la propuesta de un Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía, a través de un modelo científico que conllevó a responder a los objetivos del estudio.

A fin de presentar un trabajo en forma sistemática y organizada se estructura en seis capítulos; el Capítulo I, El Problema, trata sobre el planteamiento del problema, justificación, objetivos (general y específicos), propósito del investigador y delimitación de la investigación.

El Capítulo II, comprende el Marco Teórico referencial que contiene elementos filosóficos y epistemológicos, antecedentes de la investigación relacionados con el tema, bases teóricas y fundamentación legal. El Capítulo III, Marco Metodológico, presenta la metodología utilizada, a través del diseño, modelo, tipos de investigación, variables e indicadores, población y muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, validación del instrumento y sistema de análisis.

CAPITULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento y Formulación del Problema

La estructura organizacional de una empresa constituye el armazón sobre el cual se lleva a la práctica las posibilidades, la coordinación de actividades operacionales y la motivación de los miembros. Las organizaciones tanto públicas como privadas se han hecho cada vez más complejas a medida que aumentan en actividad, tamaño y ámbito de acción.

No existe paralelo en la historia respecto al crecimiento y complejidad de las organizaciones de hoy día, la causa de este fenómeno se debe a la aparición y verificación de elementos con avances tecnológicos, las investigaciones, los cambios económicos, sociales y de investigación los cuales se combinan y apoyan en forma recíproca dentro de las organizaciones, de tal manera, que éstas se vean obligadas a adaptar constantemente sus estructuras y funciones para ajustarse a los cambios y poder sobrevivir en busca siempre de esa vía progresista dentro de este ambiente dinámico.

Por lo antes expuesto, se requiere el establecimiento y la utilización de métodos apropiados para lograr los objetivos como una necesidad primaria de la administración con el objeto de evitar la dispersión y despilfarro de recursos. La correcta selección y utilización de métodos influyen y condicionan el resultado obtenido que aspira tener una organización. Para que el esfuerzo sea eficaz, se requieren sistemas en el trabajo y orden en la acción con el objeto de reducir a un mínimo las pérdidas de tiempo, los errores y las duplicaciones de labor. Además, de un ordenamiento

sistemático de operaciones y un buen método que reduzca a la utilización más eficiente de los individuos, los recursos y el equipo.

El orden de una organización exige un lugar para cada persona, éste principio requiere una clara definición dentro de la organización. Cuando es así, cualquier función puede identificarse con finalidad en relación al conjunto. Al mismo tiempo puede detectarse cualquier falla en las funciones o en los procesos. De esta forma, los gerentes, directivos de empresas en búsqueda de resultados positivos para la organización han perfeccionado el tratamiento de los recursos organizacionales. A tal efecto, Chiavenato (1993), afirma:

> Que cuantos más recursos y más provechos deriven las empresas de estos, mejor será su funcionamiento o en contraposición, cuanto menos recursos estos serán en menor valía paral la empresa y mayores serán las dificultades para lograr los objetivos planteados (p.203).

El área de administración de los recursos humanos se ocupa de la asignación, mantenimiento y desarrollo de todos los recursos humanos de la empresa. Es responsabilidad de este departamento atraer, mantener y desarrollar personas a una tarea adecuada. La administración busca la aplicación rentable de los recursos necesarios para obtener los objetivos previstos. En este sentido, Chiavenato (1993), expresa que: “Administración de Recursos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajan y den el máximo de si misma con una actitud positiva y favorable” (P.123).

En consecuencia, el Hospital II de El Vigía, es una institución de servicio que cuenta con recursos provenientes del presupuesto nacional, asimismo existe insuficiencia en los recursos humanos y materiales, las

decisiones sobre asignación de recursos o sobre la modalidad de producir o transmitir conocimientos, son decisiones políticas todas, porque no existe capacidad para usar el conocimiento salud, la mayoría del recurso humano no es apropiado, debido a que no se realiza un estudio del personal que se necesita.

En entrevistas con el personal de la institución, se pudo constatar la existencia de diversos aspectos negativos que se presentan en el departamento de Recursos Humanos del Hospital II de El Vigía, entre estos se destacan, abandono de las normas, asignación de responsabilidades sin programar a cada uno de los empleados; otorgando cargos a personas que no están capacitadas para desempeñar dicho cargo, desconociendo los deberes y atribuciones que le corresponden a cada puesto de trabajo, realizando trabajos que le corresponden a otros departamentos, debido, a la poca cantidad de personas que allí laboran y a las diversas actividades que deben realizar dentro del departamento de recursos humanos.

Todo esto es debido a la inexistencia de un Manual de Descripción de Cargos, que defina las actividades a realizar, por otro lado genera pérdida de tiempo, tanto del usuario como del servidor que allí labora, la situación también repercute en la prestación del servicio, ya que en muchos casos por desconocimiento se realizan procesos erróneos, como la equivocación de dar un documento por otro o un error en el cargo que desempeña el solicitante, al departamento de recursos humanos.

Por lo antes señalado, se pretende elaborar un Manual de Descripción de Cargos a fin de lograr aclarar la función y actividad que debe realizar cada empleado, de la misma forma garantizar que el proceso de trabajo se establezca en condiciones normales específicas, a su vez contando con esta

herramienta no existirán problemas como los descritos anteriormente, ya que el manual de descripción de cargos indicará qué se debe hacer y a quién le corresponde hacerlo.

Las respuestas a los objetivos planteados en la investigación darán las bases para la elaboración del Manual de Descripción de Cargos para el personal que labora en el departamento de recursos humanos del Hospital II de El Vigía.

Justificación y Relevancia de la Investigación

La situación que confronta el departamento de recursos humanos del Hospital II de El Vigía, es un problema debido a que no existe una adecuada distribución de las actividades que van a realizar, por falta de información y confusión por parte de los empleados de la institución, y a la diversidad de funciones que les corresponde realizar dentro del departamento de recursos humanos.

Las razones fundamentales que motivaron la investigación, estuvieron sustentadas en el propósito de presentar un servicio eficiente y determinar una solución viable que sirva para aclarar las actividades y funciones que deben realizar cada empleado y evitar cualquier inconveniente entre el personal del departamento de recursos humanos del Hospital II de El Vigía, por el exceso de trabajo y la falta de información y atención que existe, ya que las organizaciones se construyen sobre la planificación de sus actividades y el cumplimiento de normas para poder afrontar las metas.

El presente estudio se realiza con la finalidad de buscar soluciones que cubran con las exigencias de los empleados, ya que es importante que

cada empleado esté claro y seguro de la actividad que realiza y así lograr la satisfacción que éste se merece. Asimismo, esta investigación servirá a los hospitales y ambulatorios que presenten el mismo problema, ya que así prestarán un mejor servicio, debido a que cada empleado realizará las actividades que le corresponde. Con la investigación y los resultados que se obtengan se beneficiará tanto el personal que labora en el hospital, como los usuarios, quienes obtendrán la información veraz y efectiva.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Formular un Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos de el Hospital II de El Vigía, Estado Mérida, que permita especificar y delimitar las funciones del personal que allí labora.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la necesidad de un Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos de el Hospital II de El Vigía.

2. Detectar el funcionamiento actual del Departamento de Recursos Humanos del Hospital II de El Vigía.

3. Analizar algunas teorías que orienten el recurso humano en el sector salud.

4. Elaborar el Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos de el Hospital II de El Vigía.

Propósito del Investigador

Por medio de la investigación, se pretende realizar un Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos de el Hospital II de El Vigía. Esto se realiza con el propósito de que cada empleado realice la función o actividad que le corresponde, y así garantizar el proceso de trabajo. Además, los empleados tendrán a disposición un instrumento que identifique las actividades e informes sobre la funcionalidad del departamento.

Delimitación de la Investigación

La presente investigación se realizó única y específicamente en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II de El Vigía, Municipio Alberto Adriani del Estado Mérida, en un tiempo estimado entre 6 meses, la población a investigar estará representada por el personal que labora en el departamento.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Toda investigación parte de los antecedentes que se relacionan con el tema que se está abordando, ellos contribuyen a tener una visión clara, ordenada y sistemática del problema, al tiempo que enriquecen las bases teóricas; en fin, en este apartado se expone un compendio de elementos conceptuales que servirán de basamento teórico para el estudio, vinculando de forma lógica y coherente los conceptos y propósitos de los distintos autores. En este particular, el marco teórico lo conformó, los antecedentes, las bases teóricas y la fundamentación legal.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes son todos aquellos aspectos encontrados en referencias, periódicos, revistas e investigaciones previas que guardan relación con el tema de estudio. En la investigación se destacan los siguientes antecedentes:

Ortega (2000), en su trabajo especial de grado titulada la “Elaboración de un Manual de Normas y Funciones” para la optimización del desempeño en la Distribuidora de hierros El Vigía C.A (DHV), el cual permitirá a la gerencia poseer una guía que brindará información acerca de las actividades a realizar y las normativas que la rigen. El diseño metodológico correspondió al Holístico-Inductivo, bajo el tipo de investigación proyecto factible apoyado en un estudio de campo. La población objeto de estudio estuvo conformada por 37 individuos, todos ellos trabajadores de D.H.V., como muestra se toma a 17 individuos a los cuales se les aplicó el instrumento de recolección de datos. Las conclusiones confirmaron la necesidad de un manual de normas y

funciones en dicha organización, por tal motivo, recomendaron poner en práctica el Manual de Normas y Funciones en la Distribuidora de Hierro El Vigía C.A (DHV) para obtener la máxima productividad, tanto de los individuos como de la organización.

Esta investigación tiene relación con la presente, ya que este Manual de Normas y Funciones permitirá la optimización del desempeño del personal que labora en cada organización.

Sorondo (2002), en un artículo publicado en la revista Resumen Gerencial, afirma que "...cada organización y cada persona requieren un orden que establezca claramente qué puede hacerse y qué no. Cuando la empresa cuenta con un sistema de valores claramente definido, compartido y materializado mediante políticas establecidas y aplicadas a todos, la gente puede concentrarse más en lo que tiene que hacer y aplicar su iniciativa y creatividad en el trabajo". Este mismo autor, señala que la organización debe estar inmersa en "... una buena planificación – que – requiere ante todo definir con precisión las responsabilidades de cada uno de sus miembros. Es necesario que cada persona tenga bien claro qué se pretende de ella y porque cosas es responsable de rendir cuentas. Pero, además, es necesario una definición precisa sobre cómo deben relacionarse las personas".

En este sentido, los manuales de descripción de cargos, también deben tomar en cuenta las relaciones entre las personas y sus capacidades que canalicen el desarrollo personal de sus miembros. Al respecto, el autor señala que "...todo el mundo tiene un nivel de capacidad actual que requiere ser utilizada a pleno para bien de la organización y el individuo (...). Para desarrollarse personal y profesionalmente, es requisito mínimo estar utilizando toda la capacidad actual que se dispone".

Todo lo expuesto anteriormente repercute como un antecedente práctico para consultar con respecto al trabajo de investigación a realizar en el departamento de recursos humanos del Hospital II de El Vigía.

Fernández (2002), En la ponencia realizada en la ciudad de México, titulada “Personas que hacen la Diferencia: regreso a la persona”, la cual fue organizada en función de lo que se estimó con las cuatro tendencias actuales de gestión de personas en el mundo: globalización, evolución del capital social, revolución tecnológica y tendencias de la población. Dentro de la gran diversidad de charlas, los aportes más importantes para la gestión de recursos humanos fueron: el talento de cada persona es lo que mueve el capital y no al contrario.

Existen consensos en los cuales la dirección exitosa de personas es aquella que se basa en valores, los que para ser efectivos deben ser comunicados permanentemente, y sobre todo, debe reflejarse en las formas de organización, supervisión y compensación hacia el trabajo de los empleados. Por tal razón, sugiere a todos los empresarios a implementar diversas estrategias de agregación de valor para la empresa, para determinar cómo guiar, administrar y tratar a las personas en una organización.

Sánchez (2002), en su trabajo especial de post-grado para obtener su especialización en Recursos Humanos titulado “Manual de Cargos de Recursos Humanos, para la gerencia de Mantenimiento de Laboratorios PlusAndex C.A.”, cuyo objetivo era maximizar la productividad de sus trabajadores, mediante la señalización de sus deberes y responsabilidades, en función de las actividades a desempeñar en la organización. Culmina su trabajo con la implantación de la estructura organizacional, así como también

facilita el análisis de cualquier cargo y las futuras incorporaciones del personal a esta área de la organización.

Esta investigación está relacionada con la presente ya que enfatiza el mismo aspecto, permitiendo alcanzar así los objetivos con los mejores resultados, tomando como aporte la función de las actividades a desempeñar.

Por su parte, Carrero (2002), en su trabajo especial de grado, titulada "Manual de Descripción de Cargos para las especificaciones del funcionamiento de la estructura organizacional de DIFREVENCA", señala que en las organizaciones o empresas los manuales de descripción de cargos juegan un papel muy importante, pues, tienen como objetivo el controlar las tareas y responsabilidades que tiene el personal en la organización, y así obtener una mayor productividad de la empresa, a su vez permiten a la gerencia poseer una guía que brinde información acerca de las actividades a realizar.

El diseño de la investigación se correspondió con el no experimental, con el apoyo de una investigación descriptiva y de campo, debido a que se planteó la situación que presenta la empresa de una manera muy objetiva y los datos se recolectaron directo de la realidad. La población estuvo constituida por las 13 personas que laboran en la empresa. Las conclusiones y recomendaciones se presentaron tomando en consideración los resultados obtenidos, los cuales determinan que la utilización de los manuales de descripción de cargos es indispensable para mejorar la ejecución de las actividades, así como también servir de guía para los nuevos ingresos. En este sentido se recomendó poner en practica los manuales de descripción de

cargos, debido a que son indispensable para mejorar la ejecución de las actividades del personal.

Dicha investigación, está relacionada con la presente, ya que tiene las mismas características en cuanto a establecer las funciones que cada quien debe realizar o ejecutar.

Bases Teóricas

Objetivos del Manual de Funciones en el Departamento de Recursos Humanos

Un Departamento de Recursos Humanos tiene como propósito ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, enfrenta numerosos desafíos que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados de la organización y del contexto social. Tanto en lo nacional como en lo internacional, el actual contexto es especialmente dinámico debido a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía. La misión del Departamento de Recursos Humanos es contribuir a los resultados y objetivos de la organización de una manera siempre ética y socialmente responsable.

En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie caracterizada por la inflación, la recesión económica, el desempleo, la administración de los recursos de las organizaciones se torna cada vez más compleja y desafiante, debido a que muchos administradores ven en los recortes implacables de las nóminas o de los beneficios concedidos a los empleados, de manera más fácil en apariencia de reducir costos, con efectos inmediatos y visibles, desde el

punto de vista estrictamente financiero. Por consiguiente la administración de recursos humanos es la más sacrificada en épocas de dificultades, y se convierte en una especie de caja de ahorro que salva los resultados de la empresa a corto plazo, pero a costa de la salud organizacional y arriesgando los resultados a mediano y largo plazo.

Esta estrategia equivocada se debe casi siempre al desconocimiento y la ignorancia, en la mayor parte de las empresas, de las características, proporciones y naturaleza del área de recursos humanos y sobre todo a la falta de consideración hacia las personas, ya sean vistas como recursos o personas. Según, Angulo (1989) El Manual de Funciones es "un libro de indicaciones preparado apropiadamente para dirigir los niveles de la organización, absoluta información sobre los asuntos esenciales para el mejor desempeño de las tareas" (p.66).

Los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración concerniente a organizaciones, políticas y procedimientos; se consideran como el instrumento que mantiene informado al personal clave de los cambios en las aptitudes de la dirección. Representan una guía para comunicar las decisiones, las cuales se refieren a políticas y procedimientos de la organización.

Importancia de los Manuales

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia de la organización, política y/o procedimientos de una empresa que se considera necesaria para la mayor ejecución del trabajo. De manera clara los manuales se pueden definir como texto que sirve de guía, para orientar a los individuos que

conforman una organización de diversos aspectos. En este sentido, Gómez (1991), considera que los manuales son importantes debido a que:

- Realizan un estudio objetivo y detallado de la estructura funcional de la empresa.
- Orientan al personal en diversos aspectos de la organización.
- Sirven como fuente de información confiable simultánea e instantánea.
- Facilitan tanto el aprendizaje como rendimiento del personal en sus actividades.
- Ayudan al momento de tomar decisiones.

Características de los Manuales

Los manuales son registros importantísimos en la documentación de los procedimientos y las relaciones dentro de la organización. a tal efecto, Bittel y Ramsey (1999), plantean que los manuales proporcionan una codificación excelente de lo que representa una organización, por medio de ciertas características comunes a los distintos tipos existentes; entre ellas destacan:

- Muestra la estructura organizativa, los deberes, derechos y obligaciones de áreas en específico de forma ordenada.
- Representa un medio de comunicación; a través del cual la empresa puede mantener informada a todo su personal.
- Ayuda a mejorar el desempeño en la s actividades asignadas.
- Está sujeto a cambios y facilita el mejoramiento de los procedimientos existentes en la empresa u organización.

Objetivos de los Manuales

Burack (2001), expresa que el objetivo principal de los manuales consiste en reunir las políticas, procedimientos, declaración de objetivos y documentos afines de una organización, que permite:

- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilita el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Ahorrar el tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

Ventajas de los Manuales

Los manuales como herramientas de la actividad administrativa ofrecen una serie de ventajas que afirman la importancia de estos en la organización, Bittel y Ramsey (1999) plantean como ventajas las siguientes:

- Sirven de guía del trabajo a ejecutar.
- Representan un freno a la improvisación, en sus distintas manifestaciones.

- Constituyen un regalo histórico de la evolución administrativa de la empresa.
- Ayudan a eliminar las duplicaciones innecesarias de actividades.
- Son una fuente de información sobre las prácticas generales de la organización.
- Sirven de revisión constante para el mejoramiento en las políticas y procedimientos para que haya una consulta permanente del manual.
- Permiten el ahorro real de tiempo, al evitar las preguntas de rutina, ya que la respuesta rápida a la misma se obtiene a través de la lectura del manual.

De acuerdo a los autores, los manuales pueden aportar las guías necesarias para tratar las diversas situaciones no emocionalmente y sin recurrir a altas figuras de autoridad.

Limitaciones de los Manuales

Walker (1999), manifiesta que debido a los abusos, negligencias, y malinterpretaciones, los manuales deben haber causado el mismo número de problemas que el que han resuelto. La mayor limitación consiste en no mantener a la orden del día los manuales, y entre un conjunto de ellas se destacan las siguientes:

- Incluyen solo los aspectos formales dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia en la administración es notoria.
- El costo de elaboración y revisión puede ser alto.
- Si no se actualizan frecuentemente pueden ocasionar retrasos e inconvenientes en la realización de las actividades.

- Son poco flexibles. Un material excesivamente detallado a menudo trata de responder a todo y acaba respondiendo a poco, o incluso a nada.

Utilidad de los Manuales

Este tipo de instrumento, según Gómez (1991), tiene la utilidad de facultar, informar e instruir a todo el personal, tanto de nuevo ingreso, como regular de una organización en relación a la estructura, funciones, normas, procedimientos, autoridad y responsabilidad que prevalece dentro de la organización, para el logro de una buena gestión. El manual según este autor, se establece con la finalidad de lograr los siguientes objetivos:

- Proporcionar al departamento de contabilidad información administrativa, oportuna, confiable y exacta.
- Constituir una guía permanente de consulta.
- Reducir por medio del control interno los errores u omisiones que puedan originarse durante la inclusión y exclusión de personal, vacaciones, aguinaldos y prestaciones sociales de todo el personal que labora en la organización.
- Suministrar una visión general de las características de la empresa que requiera del uso del manual.

Redacción del Manual

Uno de los requisitos de suma importancia que debe cumplirse a la hora de preparar un manual, es su claridad y precisión de modo que quien lo utilice, lo interprete de la misma manera, en que fue escrito. A tal efecto, Gómez (1991), afirma "…lo importante es que llegue la información con

claridad a la mayor cantidad posible de usuarios y le sirva de orientación en la actuación laboral". (P.35). Al redactar el manual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Codificar apropiadamente cada uno de los párrafos.
- Utilizar frases cortas y palabras corrientes. Cuando se tenga por obligatoriedad que emplear vocablos técnicos de la profesión, se explicará su correcto significado con un glosario de términos.
- Debe preferirse el sentido positivo de las frases evitándose en lo posible el empleo de la palabra NO.
- Deben omitirse las abreviaturas, jergas y refranes.

Procedimientos para la Elaboración del Manual

Para elaborar un manual como señala Morales (1989), se debe tener en cuenta los siguientes niveles estándares de consecución.

Definición del Objetivos a Cumplir: Es importante definir los objetivos claros y precisos sobre la necesidad del manual de la organización.

Elección de los Responsables de la Preparación: Este nivel se satisface en función de la determinación de dos categorías:

- **De orden Cualitativo**: Considera la preparación del manual por parte de un analista o por consultores especializados. Esta asignación implica la intervención y el aprendizaje directo por parte de estos individuos en la vida operacional y productiva de la organización, si forman parte de la empresa, como el caso de los análisis internos, es importante entrenar al

profesional acerca de las actividades y funciones del área sujeta y descripción en caso de que no este directamente asociado con ésta.

- **De Orden Cuantitativo**: Considera le ejecución del manual, a través de la definición de una persona o comité. Esta alternativa ofrece la integración de distintos puntos de vista directivos y operativos, respecto a la unidad o nivel sujeto a descripción.

Estudio Preliminar de la Organización: En esta etapa es importante que el análisis mantenga una estrecha y directa relación con la empresa. Se debe evaluar cada uno de los procedimientos que viene desarrollándose en la sección o departamento objeto de la investigación, así como estudiar las estructuras organizacionales por ejemplo: organigramas existentes, manuales y formatos

Planificación: Es importante lo que se desea alcanzar y determinar objetivamente los medios con los que se contarán para desarrollar el instrumento. El factor tiempo será quizás el recurso más importante y restringido para la elaboración y recolección de la información.

Relevancia de la Información: Dentro de los métodos que puedan emplearse para la recolección de información están:

a. La Entrevista: Este método es el más recomendable para obtener información, a través de la consulta directa al personal directivo sobre los objetivos, políticas, estructuras, líneas de autoridad que definen el mando en la organización, los procedimientos actuales, tareas. Normas y los métodos vigentes establecidos.

b. La Observación Directa: Técnica activa para el investigador que persigue visualizar las situaciones, elementos y condiciones que caracterizan operativamente a la organización, traducir la información y establecer descriptivamente el cumplimiento de normas las posiciones o ubicaciones del equipo y de las oficinas y la circulación de los implementos y formularios de trabajos.

c. El Cuestionario Impreso: Como instrumento científicamente con sentido para la recolección de datos los cuestionarios (incluyendo las encuestas) permiten recoger gran cantidad de información emitido por el personal de la organización, así como características de los archivos y registros que se utilizan y toda aquella manifestación funcional, preactiva que permita el entendimiento y la descripción posterior sobre los métodos de trabajo aplicados en la empresa.

d. Análisis de Documentos: La investigación y análisis sobre la documentación existentes en la organización permite el estudio y revisión de aquellas herramientas administrativas existentes en la empresa, su contenido, los diagramas implícitos y todo el material legal y constitutivo portador de información. Entre los documentos de consulta general, se enumeran:

- Manual de otras empresas.
- Archivo de formularios y comprobantes.
- Organigramas.
- Diagrama de procesos.
- Estatutos y reglamentos.
- Convenios y contratos colectivos.

Contenido del Manual

Según Lázaro (1991) un manual se compone de tres partes o divisiones perfectamente bien diferenciados:

1. Encabezamiento:

- Debe contener el nombre de la empresa u organización.
- Debe llevar el título bastante breve, pero que de una idea clara de su contenido.
- Índice o tabla de contenido, con un criterio de selección y clasificación de los elementos que combine el manual diseñado de manera funcional y descriptiva.
- Departamento al cual se le hará el manual.

2. Cuerpo:

- Descripción, paso a paso de cada una de las tareas y actividades sujetas a descripción.
- Es conveniente que los manuales, lleven un resumen introductorio de las descripciones que compondrán las actividades o funciones, donde permita una visión panorámica del interior de los sub-fascículos y donde se realce los puntos más importantes en sus descripciones, para facilitar e indicar el caso practico por aquellos que no manifiesta interés por todo el material.
- Debe llevar un glosario de términos en el cual se dará definiciones y términos de especial referencia en el contenido del instrumento, la explicación particularmente abreviada de vocablos técnicos o científicos, y que por consiguiente, pueden presentarse a erróneas interpretaciones.

3. Final:

- Incluir anexos o apéndices como complementos explicativos en detalles.
- Fecha de emisión del procedimiento para determinar su vigencia, en caso de que se trate de un nuevo procedimiento, que modifique a alguno anterior, al cual sustituye.

La descripción de cargos según Chiavenato (1994): se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. El concepto de cargo se basa en algunas nociones fundamentales:

Tarea: Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo en general hace referencia a cargos simples y rutinarios como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros.

Atribución: Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades mas diferenciadas, como las que desempeña los que trabajan por meses o los funcionarios

Función: Es el conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, desempeña una función de manera transitoria o definitiva.

Cargo: Es un conjunto de funciones con posesión definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.

Termino básico: Todo cargo tiene uno o mas ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones especificas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

Análisis de Cargos

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo, una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El análisis, según Chiavenato (1994), pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, la responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis, es la base para evaluar y calificar los cargo, con el propósito de compararlos.

Estructura del Análisis de Cargo

Chiavenato (1994), plantea que el análisis de cargo se refiere al área de requisitos aplicados casi siempre a cualquier tipo a nivel de cargo.

1. Requisitos Intelectuales.
2. Requisitos Físicos.
3. Responsabilidades Implícitas.
4. Condiciones de Trabajo.

Requisitos Intelectuales: Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente al nivel de conocimiento que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo, de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Instrucción Básica.
2. Experiencia.
3. Adaptabilidad al Cargo.
4. Iniciativa Necesaria.
5. Aptitudes Necesarias.

Requisitos Físicos: Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente.

1. Esfuerzo físico necesario.
2. Capacidad Visual.
3. Destreza o Habilidad.
4. Constitución física necesaria.

Responsabilidades Implícitas: Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, además, del trabajo normal y sus funciones por la supervisión directa o indirecta del trabajo de un subordinado, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, en dinero, los títulos valores o documentos, las perdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En consecuencia, debe responsabilizarse por:

1. Supervisión Personal.
2. Material, herramientas o equipos.
3. Dinero, títulos valores o documentos.
4. contactos interno y externos.
5. Información confidencial.

Condiciones de Trabajo: Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores que pueden hacerlo agradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Comprende los siguientes factores de especificaciones:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos.

Contenidos de la Descripción del Cargo

Según Chiavenato (1994), los contenidos de la descripción de los cargos deben incluir los siguientes aspectos:

¿Qué hace? ⟶	Tareas y actividades por ejecutar.	
¿Cuándo se hace?	Prioridad:	Diaria.
		Semanal.
		Mensual.
		Anual.
		Esporádica.
¿Cómo lo hace?	A través de:	Personas
		Máquinas y equipos.
		Materiales.
		Datos e información.
¿Dónde lo hace?	Sitio y ambiente de trabajo.	
¿Por qué lo hace?	Objetivos del cargo, metas y resultados por alcanzar.	

Etapas en el Análisis de Cargo

Según Chiavenato (1994) un programa de análisis de cargo comprende tres etapas:

a) Etapa de Planeación: Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es una fase de oficina y de laboratorios. La planeación de análisis de cargo requiere los siguientes pasos:

1. Determinación de los cargos a describirse, examinarse, e incluirse en el programa de análisis, sus características, su naturaleza, su tipología, etc.
2. Elaboración del Organigrama de Cargos y la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
3. Elaboración del Cronograma de Trabajo, especificando por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores o viceversa o empezar en las intermedias.
4. Elección de los Métodos de Análisis, que van aplicarse: los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse.

b) Etapa de Preparación: En esta fase se presentan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Disposición del ambiente (informe a la dirección; gerencia, supervisión y a todo el personal, incluido en el programa de análisis de cargos).

4. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos, elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc, utilizados por los ocupantes de los cargos).

c) Etapa de Ejecución: En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

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

Objetivos de la Descripción y el Análisis de Cargos

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos en realidad son muchos, entre ellos, Chiavenato (1994) cita:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir dónde debe reclutarse, etc, como bases para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personas.

3. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como bases para la capacitación del personal.
4. Determinar mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar datos relacionado con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.

Fundamentación Legal

Las bases legales que sustentan esta investigación y que sirven de fundamento para realizar una investigación como esta, se encuentra en la Ley Orgánica del Trabajo (1997), en el artículo 47, expone lo siguiente:

> La calificación de un cargo como dirección, confianza, inspección o vigilancia, dependerá de la naturaleza real de los servicios prestados, independientemente de la denominación que haya sido convenida por las partes o de la que unilateralmente hubiese establecido el patrono.

Esto se refiere a que la definición de un cargo para cualquier persona en una determinada empresa, dependerá del trabajo realizado, razón por la cual se puede decir, que las descripciones de cargos son muy necesarias

para definir el cargo, que realmente puede ocupar una persona, tomando en cuenta la capacidad y experiencia que tenga.

Del mismo modo, el Artículo 68 idem dice: “El contrato de trabajo obligará a lo expresamente pautado y a las consecuencias que de él se deriven según la ley, las costumbres, el uso local y la equidad”. En este sentido, las descripciones de cargos le permiten a los empleados de una empresa, pedirle a los patronos que cumplan con lo pautado y viceversa sin excederse y respetando siempre el contrato firmado por ambas partes. Según la misma Ley, el Artículo 133 expone:

> Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.
> PARÁGRAFO PRIMERO. Los subsidios o facilidades que el patrono otorgue al trabajador con el propósito de que éste obtenga bienes y servicios que le permitan mejorar su calidad de vida y la de su familia tienen carácter salarial.
> PARÁGRAFO SEGUNDO. Se entiende por salario normal, la remuneración devengada por el trabajador en forma regular y permanente por la prestación de su servicio.
> PARÁGRAFO TERCERO. Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo:
> 1. Los servicios de comedores, provisión de comidas y alimentos y de guarderías infantiles.
> 2. Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.
> 3. Las provisiones de ropa de trabajo.
> 4. Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.
> 5. El otorgamiento de becas o pagos de cursos de capacitación o especialización.
> 6. El pago de gastos funerarios.

> PARÁGRAFO CUARTO. Cuando el patrono o el trabajador estén obligados a cancelar una contribución, tasa o impuesto, se calculará considerando el salario normal correspondiente al mes inmediatamente anterior a aquél que en que se causó.
> PARÁGRAFO QUINTO. El patrono deberá informar a sus trabajadores, por escrito, las asignaciones salariales y las deducciones correspondientes.

Todos los preceptos establecidos en el artículo anterior deben ser considerados al momento de la redacción y elaboración del manual de cargos, a fin de que el trabajador conozca sus derechos en cuanto al salario y beneficios sociales por la prestación de sus servicios dentro de la institución.

CUADRO N° 1

MAPA DE VARIABLES

Objetivo General:

Formular un Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de recursos Humanos del Hospital II, de El Vigía, Estado Mérida.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
1. Diagnosticar la necesidad de un Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II, de El Vigía.	Manual de Descripción de Cargos	Proceso de Estructuración	- Ventajas. - Importancia. - Utilidad. - Procedimiento de Elaboración.	1-2 3-4 5 6
2. Detectar el funcionamiento actual del Departamento de RRHH del Hospital II de El Vigía.		Análisis de Cargos		
3. Analizar algunas teorías que orienten el recurso humano en el sector salud.			- Requisitos Intelectuales. - Físicos. - Responsabilidades de supervisión	7 8
4. Elaborar el Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II, El Vigía.			- Condición de Trabajo. - Contenido del Cargo.	9-10 11 12-13

Fuente: Nelly Bencomo, (2005)

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es un aspecto importante de la investigación que tiene que ver con la planeación de la forma como se va a proceder a la realización de dicho estudio. Aquí se hace necesario responder tanto al nivel de probabilidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto, como el modelo y las técnicas que han de utilizarse en la recolección de los datos para lograr los objetivos del estudio.

Diseño de la Investigación

El diseño señala al investigador lo que se debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y contestar las interrogantes que se han planteado en un contexto particular. En este particular, Ander-Egg (1982), expresa: "El diseño metodológico sirve para designar el esbozo, esquema, prototipo o modelo que indica el conjunto de decisiones, pasos y actividades a realizar para guiar el curso de un investigador". (P.15). La elaboración de esta investigación se desarrolló a través de las siguientes fases:

1. Revisión y documentación bibliográfica en relación a los manuales de descripción de cargos para identificar los elementos de su contenido.
2. Elaboración del instrumento que va permitir obtener la información de la población objeto de estudio.
3. Análisis e interpretación de la información obtenida a través de técnicas estadísticas de frecuencia y deducción cualitativa.
4. Desarrollo y presentación de las conclusiones y recomendaciones.

5. Elaboración y formulación de un manual de descripción de cargos que proporcione los medios con los cuales los empleados contribuyan al logro de los objetivos en la organización.

Tipo de Investigación

En la elaboración de esta investigación se siguieron los lineamientos establecidos para un proyecto factible o proyectiva, apoyada en una investigación de campo para la realización del diagnostico preciso de las necesidades. El Manual UPEL (1998), define el proyecto factible como:

> La elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable, a una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta, debe tener apoyo, bien sea de una investigación de campo, o en una investigación de tipo documental, y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (P.7)

Como el objetivo de esta investigación se orienta a formular un manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II de El Vigía, Edo. Mérida, el tipo de investigación proyecto factible corresponde metodológicamente con el estudio realizado. Para su desarrollo se requirió también el apoyo de una investigación de campo, definida por Cohen y Hagel citados por Altuve (1980) como un "proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, organización, tratamiento, análisis y presentación de datos e información recabada por el científico, mediante la utilización de una estrategia de recolección directa" (p.96).

Al respecto, la etapa de diagnostico para elaborar la propuesta pertenece a este enfoque, debido a que se recolectaron, clasificaron y

presentaron los datos obtenidos en la empresa en estudio para una mejor comprensión de la problemática.

Modelo de la Investigación

Se basa en el manejo de técnicas que permitirán recoger, analizar y comparar la información necesaria. A tal efecto, Chávez (1994), define el modelo como: "Un paradigma que selecciona el investigador con el fin de guiar el proceso investigativo y poder realizar conjeturas del fenómeno planteado". (P.146). Para la realización del presente estudio se utilizó el modelo Holístico-Inductivo, por considerar que es el que más se adapta al estudio, ya que se encuentra inspirado en las ciencias sociales. En este sentido, Hurtado (1998), expone lo siguiente:

> ...constituye una perspectiva integradora que trasciende la visión positivista tradicional y abarca los paradigmas de investigación más novedosos, integrando la posición cualitativa y proporciona respuestas u orientaciones para los investigadores de cualquier área del conocimiento humano, incluso aquellas que tradicionalmente se han considerado vedadas a la investigación científica. (P.30).

Este modelo incluye un conjunto de acciones planificadas de manera previa, según las características del problema que va desde la presentación del mismo hasta la verificación de los hechos.

Población y Muestra

Chávez (1994), afirma que: "La población de un estudio es el universo de la investigación donde se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o estratos que le permite distinguir los sujetos

cerca de otros" (p.125). Por tal motivo, la población objeto de estudio estuvo constituida por (6) empleados del Departamento de Recursos Humanos del hospital II de El Vigía, distribuida de la siguiente manera:

CUADRO N° 2

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

Cargos	Nº de Empleados
- Jefe de Personal	1
- Asistente del Personal	1
- Oficinista II	4
TOTALES	6

Fuente: Departamento de RRHH Hospital II El Vigía (2005).

Por ser la población objeto de estudio una cantidad pequeña y los sujetos conocidos no se procedió a la selección de una muestra, ya que la población es finita y accesible a los investigadores.

Variables e Indicadores

Ander-Egg (1982), define: "Una variable es una característica observable o un aspecto discernible en un objeto de estudio que puede adoptar diferentes valores o expresarse en varias categorías" (p.98). En este estudio se toma como variable el Manual de Descripción de Cargos (univariable). Altuve (1980), define a los indicadores como "un conjunto de características, actividades y operaciones propias de una construcción conceptual, necesaria para la medición o manipulación de las variables". (P.67). Su utilidad es primordial para la medición de las variables con

asociaciones de los objetivos planteados con anterioridad y facilita la construcción del instrumento.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez obtenido los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, es necesario estructurar las técnicas de recolección de datos que permitan construir el instrumento. La técnica que se utilizó para recabar la información fue la encuesta, ya que permite a los investigadores valorar e interpretar las respuestas. Al respecto, Balestrini (1997) expresa lo siguiente: "La encuesta permite la recabación de información de un grupo social o comunidad estandarizada, a partir de las unidades de su universo, mediante la selección de una muestra representativa, si es necesario" (P.57).

Con relación al instrumento se utilizó un cuestionario de preguntas dicotómicas y abiertas, para recabar la información acerca de las tareas que ejecutan los empleados en sus puestos de trabajo. El mismo fue validado por expertos en el área. En este sentido, Hernández y otros (2001) definen el cuestionario como un: "conjunto de preguntas presentadas en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se le suministra". (P.263) .

Sistema de Análisis

Según, Tamayo y Tamayo (1991), el procesamiento de datos, cualquiera que sea la técnica empleada, para ello no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados. La información obtenida se tabuló en función de las respuestas aportadas por los encuestados, a través de un análisis cuantitativo y cualitativo.

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo es el resultado de la aplicación del instrumento y del análisis de la información obtenida, lo cual es un reflejo de la problemática existente en el departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía.

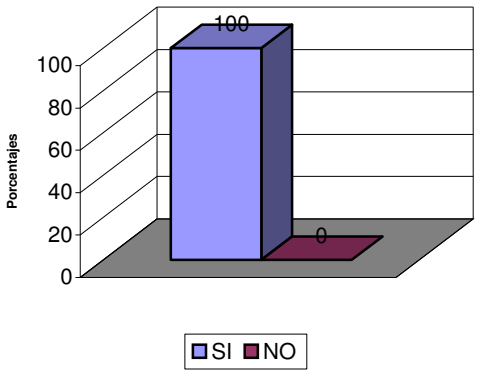
Los datos se procesaron y analizaron de la siguiente manera: en primer lugar se procedió a la agrupación de los items de acuerdo con la dimensión Proceso de estructuración, en la cual se tabuló y graficó los items del 1 al 6, que permitió establecer sumatorias de frecuencias y porcentajes de las distintas alternativas de respuestas, correspondiente a cada item. Para el análisis de la segunda dimensión, Análisis de Cargos, fue necesario realizar la interpretación de los datos por indicador, debido a que se utilizaron preguntas abiertas vinculadas con dicotómicas, factor que limita la tabulación de la información obtenida. Esta división en la presentación de los resultados permitió ofrecer información más detallada y pormenorizada de los hallazgos, que sirvieron de ayuda para la elaboración de la propuesta.

CUADRO N° 3

RESULTADOS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES PERTENECIENTES A LA DIMENSIÓN: PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN

I T E M S	SI		NO		TOTAL	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Indicador: Ventajas						
1. ¿Cree usted que la utilización de un manual de descripción de cargos sirve de guía para la ejecución del trabajo?	6	100	0	0	6	100
2. ¿Los manuales permiten el ahorro de tiempo al evitar preguntas de rutina?	6	100	0	0	6	100
Indicador: Importancia						
3. ¿La utilización de manuales permite la orientación del personal dentro de los diversos aspectos de la organización?	6	100	0	0	6	100
4. ¿Cree usted que los manuales de descripción de cargos facilita el aprendizaje del personal en la realización de sus actividades?	6	100	0	0	6	100
Indicador: Utilidad						
5. ¿Cree usted que los manuales de descripción de cargos son útiles para informar a todo el personal sobre las funciones que debe cumplir para el logro de los objetivos organizacionales?	6	100	0	0	6	100
Indicador: Procedimiento de Elaboración						
6. ¿Considera usted que con la elaboración de un manual de descripción de cargos se podrán alcanzar los objetivos previstos por el departamento de RRHH?	6	100	0	0	6	100
PROMEDIO	36	100	0	0	36	100

Gráfico 1



Fuente: **Nelly Bencomo, (2005)**

Análisis:

En relación a los resultados obtenidos para la dimensión Proceso de Estructuración, todos los encuestados respondieron de forma afirmativa al destacar que la utilización de un manual de descripción de cargos en el departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía, además de servir de guía para la ejecución del trabajo, permitiría el ahorro de tiempo al evitar preguntas de rutina, orientar al personal del departamento sobre los distintos aspectos de la organización; asimismo, facilitaría el aprendizaje para la realización de las actividades porque le brindaría información a los empleados sobre las funciones que deben cumplir para que participe en el logro de los objetivos organizacionales y los previstos por el departamento de recursos humanos.

Lo anterior permite deducir que el personal que labora en el departamento de recursos humanos del Hospital II El Vigía, está consciente de la importancia, utilidad y ventajas de los manuales de descripción de cargos como herramientas de la actividad administrativa que sirven de guía para el trabajo a ejecutar, disminuir la improvisación, eliminar las duplicaciones innecesarias de actividades, informar sobre las prácticas generales de la organización, ser fuente de consulta permanente, ahorrar tiempo al evitar las preguntas de rutina porque se obtiene la respuesta a través de la lectura del manual.

CUADRO N° 4

RESULTADOS INDICADOR REQUISITOS INTELECTUALES (ITEM 7)

7. Indique los requisitos mínimos que usted considera necesarios para desempeñarse eficientemente en el puesto que ocupa.

CARGO	ALTERNATIVAS		
	Escolaridad	Experiencia	Habilidades
Jefe de Personal	Licenciatura	3 a 5 años en cargos similares	Dirección de personal, relaciones humanas, computación, atención al público, administración general, derecho laboral.
Asistente de Personal	TSU	2 años en cargos similares	Relaciones humanas, atención al público, redacción, archivo, computación, contabilidad.
Oficinistas II	TSU – Bachillerato	2 años en cargos similares	Relaciones humanas, atención al público, redacción, archivo, computación, contabilidad

Fuente: **Nelly Bencomo** (2005).

Análisis:

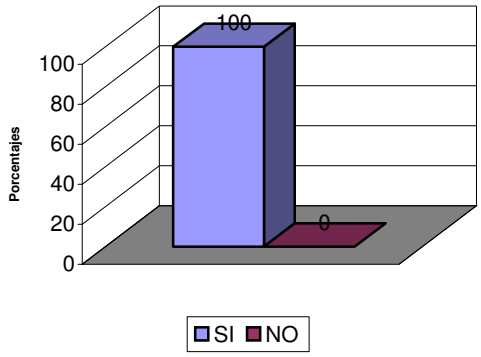
Respecto a los requisitos intelectuales, para ejercer los diferentes cargos del departamento, la población encuestada considera que la escolaridad mínima para desempeñarse eficientemente en el puesto de trabajo que ocupan lo representa la licenciatura, para el cargo de Jefe de Personal; T.S.U., para el de Asistente y T.S.U. o Bachillerato para el de Oficinista II; apoyado en conocimientos básicos de dirección de personal, derecho laboral, relaciones humanas, computación, atención al público, administración general, para el cargo de Jefe de Personal y Relaciones humanas, atención al público, redacción, archivo, computación, contabilidad, para los cargos de Asistente de Personal y Oficinista II. A su vez, deben poseer entre 2 a 5 años de experiencia en cargos similares y habilidades en áreas comunes de administración de recursos humanos. Estos resultados permiten inferir que el personal conoce las exigencias del cargo que ocupa en lo referente al nivel de conocimiento y habilidades que debe poseer para desempeñarse en su puesto de trabajo de manera adecuada y eficiente.

CUADRO N° 5

RESULTADOS INDICADOR REQUISITOS FISICOS

I T E M S	SI		NO		TOTAL	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
8. ¿Requiere usted de un esfuerzo físico y mental para desempeñar adecuadamente el cargo?	6	100	0	0	6	100
PROMEDIO	6	100	0	0	6	100

Gráfico 2



Fuente: **Nelly Bencomo, (2005**)

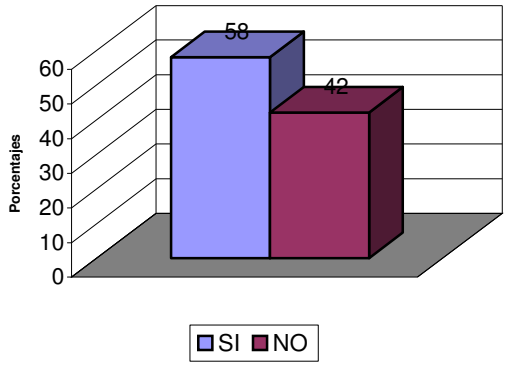
Análisis:

El 100% de los encuestados afirmaron que requieren tanto de esfuerzo físico como mental para desempeñar adecuadamente el cargo que ocupa dentro de la organización, lo cual es indicativo de que el personal que labora en el departamento de recursos humanos del Hospital II El Vigía realiza un esfuerzo físico y mental en la ejecución de sus actividades que le provoca fatiga y exige una buena constitución física para poder desempeñar el cargo adecuadamente.

CUADRO N° 6
RESULTADOS INDICADOR RESPONSABILIDADES DE SUPERVISIÓN

I T E M S	SI		NO		TOTAL	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
9. ¿El cargo que ocupa dentro de la empresa tiene responsabilidades de supervisión?	2	33	4	67	6	100
10. ¿Recibe supervisión de las actividades que desempeña en el puesto de trabajo?	5	83	1	17	6	100
PROMEDIO	7	58	5	42	12	100

Gráfico 3



Fuente: **Nelly Bencomo, (2005**).

Análisis:

Según los resultados obtenidos pocos empleados tienen responsabilidades de supervisión dentro del departamento de recursos humanos del Hospital II El Vigía (Jefe y Asistente de Personal), la mayoría recibe supervisión de los anteriores en la realización de las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo, por lo que se infiere que las personas que ejercen los cargos de mayor nivel de autoridad en el departamento, además de sus funciones normales tienen la responsabilidad de supervisar de forma directa e indirecta a los subordinados por el material, herramientas, equipos, patrimonio, información, resultados, entre otros.

RESULTADOS INDICADOR CONDICIONES DE TRABAJO (ITEM 11)

11. Por favor, señale todas las condiciones bajo las cuales trabaja, asegúrese de listar todo lo relacionado al ambiente interno y externo así como los riesgos a que puede verse expuesto.

Análisis:

Al indagar sobre las condiciones bajo las cuales trabaja, el personal que labora en el departamento de recursos humanos del Hospital II El Vigía, los mismos respondieron que el espacio físico de la oficina es reducido, es decir, este es insuficiente para distribuir en forma apropiada los equipos, mobiliario y personal que allí labora; factor que genera incomodidad y retardos en la ejecución de las tareas. Del mismo modo, el aire acondicionado funciona inadecuadamente, debido a que sus instalaciones se encuentran bastante deterioradas y no existe presupuesto para su pronta reparación; igualmente, los equipos y el mobiliario se encuentran en su mayoría en mal estado, lo cual origina frecuentes inconvenientes y pequeños accidentes tales como machucones, golpes, rasguños, etc. Los equipos de computación presentan fallas frecuentes dificultando ciertas actividades que necesitan de su apoyo para ser ejecutas. En este sentido, se percibe unas condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo no agradables, inapropiadas, molestas y sujetas a riesgos de accidentes, lo cual exige que los ocupantes de los distintos cargos deban adaptarse a ciertas condiciones de incomodidad para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones.

RESULTADOS INDICADOR CONTENIDO DEL CARGO (ITEMS 12 Y 13)

12. En términos generales, describa las tareas que realiza normalmente. Por favor, haga una lista de las actividades en orden de importancia y señale la frecuencia y el tiempo que se toma en la realización de las mismas.

13. Liste el equipo y las máquinas (por ejemplo máquina de escribir, computador, fax, calculadora, fotocopiadora, entre otras) que normalmente requiere para el desarrollo de las tareas del puesto que ocupa.

Análisis:

Al solicitar a los encuestados que describieran, en términos generales, las tareas que normalmente realizan en su puesto de trabajo, manifestaron que algunas no están vinculadas con el cargo que ocupan en la organización, es decir, ejecutan actividades inherentes a la función de otros cargos por no contar con un manual de descripción que le permita verificar cuales son sus responsabilidades dentro de la estructura organizacional. Por otra parte, dichas tareas son realizadas en forma diaria, semanal, mensual, anual y esporádica de acuerdo al orden de importancia, la frecuencia y el tiempo que se necesita para la realización de las mismas. Para desarrollar estas tareas requiere de la utilización de ciertos equipos o maquinarias tales como computador, mobiliario, artículos de oficina, sumadoras, fotocopiadora, máquinas de escribir, fax, teléfono, impresoras, entre otros, que actualmente no se encuentran en condiciones óptimas para el desarrollo exitoso del departamento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis e interpretación de los resultados condujo a la elaboración de un compendio de conclusiones y recomendaciones, las cuales dieron respuesta a los objetivos de la investigación. De lo anterior se expone lo siguiente:

Conclusiones

En el diagnostico de la necesidad de un manual de descripción de cargos para el departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía, se pudo evidenciar que dicha dependencia organizativa requiere de un manual que precise, defina y establezca en forma clara las actividades y procedimientos que debe ejecutar el personal para alcanzar los objetivos organizacionales. De lo anterior surge la alternativa de elaborar un manual de descripción de cargos que exprese y clarifique las tareas y responsabilidades de cada cargo en virtud de lograr la optimización de las tareas y el mejor aprovechamiento de los recursos. Se debe tener presente que la descripción de cargos cumple diversos propósitos: se utiliza para el desarrollo de las tareas, los deberes y las responsabilidades de las actividades que el individuo ejecuta con referencia a su cargo.

El estudio de investigación sobre el actual funcionamiento del departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía, permitió detectar que esta dependencia viene operando en forma desorganizada, debido a la ausencia de un manual de descripción de cargos que oriente y guíe la adecuada realización de las labores y a su vez suministre la información necesaria respecto a las funciones y responsabilidades que

deben desempeñar o cumplir de acuerdo a su lugar dentro de la estructura organizativa de la institución.

En cuanto a la descripción de las teorías relacionadas con los manuales de cargos en el sector salud, se mencionan aquellas relacionadas con los aspectos básicos del manual de descripción de cargos (concepto, importancia, características, objetivos, ventajas, redacción, procedimientos y contenido), apoyadas por el análisis y contenido de cargos. Conceptos estos que fueron plasmados en la elaboración del manual de descripción de cargos propuesto para el departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía.

Respecto a la elaboración de un manual de descripción de cargos para el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía, se realiza una propuesta que establece un modelo de manual que puede ser implementado en dicha dependencia como guía que oriente las diferentes funciones y responsabilidades de los cargos que se ejercen en ese departamento. En este sentido se elabora el Capítulo VI, donde se desarrolla la propuesta del manual.

Recomendaciones

En concordancia con las conclusiones se elabora un compendio de recomendaciones dirigidas a la Dirección del Hospital II El Vigía a fin de que lleve a cabo acciones claves que determinen la posibilidad de implantar un manual de descripción de cargos en el departamento de Recursos Humanos de dicha institución hospitalaria. En este particular se sugiere:

Tomar en consideración la implantación del manual de descripción de cargos para el departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía propuesto en este trabajo de grado.

Organizar los elementos técnicos de las funciones y procedimientos necesarios que garanticen la puesta en funcionamiento del manual de descripción de cargos, en función del recurso humano del departamento.

Gestionar el mejoramiento del ambiente de trabajo del personal adscrito al departamento de Recursos Humanos, a través de la búsqueda de un presupuesto para las reparaciones del aire acondicionado, mobiliario y equipo que se encuentra actualmente en mal estado.

Informar a los empleados del departamento sobre los aspectos positivos del manual de descripción de cargos en el desempeño de sus funciones, a fin de contrarrestar la resistencia al cambio e implementar políticas para que funcione adecuadamente la nueva estructura organizacional.

Establecer políticas y lineamientos que permitan el cumplimiento de los objetivos del departamento a través de la implementación del manual de descripción de cargos como elemento guía de las funciones y responsabilidades del personal, así como también que sirva de fundamento a la hora del reclutamiento y selección de personal idóneo para el departamento.

CAPITULO V
LA PROPUESTA

Introducción

La presente propuesta permitirá diseñar un manual de cargos para el departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía, con la finalidad de dotarlos de un manual técnico y práctico que permita que todo el personal que labora en dicho departamento conozca cuáles son las funciones y actividades que debe desempeñar en relación al cargo que ocupa dentro de la institución. La Administración de Recursos Humanos depende de la cultura existente en la organización, así como de la estructura organizacional adoptada. Más aún depende de las características del contexto ambiental, del ramo de negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de variables importantes.

En esta época de crisis, incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie, la administración de los recursos humanos se torna cada vez más compleja, debido a que muchas organizaciones consideran los recortes implacables de nómina o de los beneficios concedidos a los empleados como la manera más fácil, de reducir costos con efectos inmediatos y visibles.

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

Hoy en día las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal. Frente a estas tendencias el papel de la Administración de Recursos Humanos está evolucionando. La función de personal se transformó de un modo específico que incluye cambios en las prestaciones de los empleados, nuevas estructuras de la organización, reestructuración de los escalafones de carrera, la experimentación con nuevos métodos de reclutamiento y una mayor capacitación de los trabajadores para ayudarlos a salir adelante con los nuevos puestos basados en el conocimiento.

El cambio más sorprendente será su progresiva fusión en el desarrollo e implementación de la estrategia corporativa. El plan estratégico de la compañía delinea el curso de acción a seguir para convertirse en el tipo de empresa que quiere ser de acuerdo con sus oportunidades y riesgos externos, y las fuerzas y debilidades internas.

En este contexto de ideas las instituciones públicas están inmersas en un proceso de revisión fundamental y un rediseño de sus procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez. Esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia. De hecho, un cargo debe ser diseñado (o rediseñado) dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización, los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje, rotación y objetivos organizaciones.

Ante la situación planteada surge la necesidad de proporcionar al Departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía de un Manual

de Descripción de Cargos que facilite y de a conocer las funciones y actividades de cada miembro del departamento para el desarrollo eficiente de las tareas de forma organizada y sistemática.

Justificación

La propuesta de un manual de descripción de cargos para el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía que se plantea, tendrá una importancia de primer orden, ya que dotará a la institución de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de dirigir y supervisar el personal dentro de la organización, logrando así los objetivos de la institución. A su vez la propuesta permitirá revisar y/o estudiar las técnicas y novedades que se utilizan para estructurar las descripciones de cargos y los perfiles con la metodología a seguir.

La importancia de la propuesta se centra en aprovechar una necesaria reestructuración organizacional, que daría paso a una sinceración de cargos contratando al personal clave en todas las áreas de la empresa, así como aclarar el proceso de relevo generacional, para buscar también una mayor eficiencia operacional y hacerse mas competitivos ante un entorno que ofrece oportunidades de negocio que ellos mismos reconocen no estar aprovechando.

Objetivos del Manual

1. Fijar los lineamientos básicos para la elaboración de la Descripción de Cargos que posee el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía.

2. Enumerar cada una de las tareas, funciones y/o actividades implicadas en cada cargo.
3. Establecer los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los cargos.
4. Dotar al Hospital II El Vigía de una herramienta técnica que recopile todos los cargos vigentes en el Departamento de Recursos Humanos de la Institución.

Ventajas del Manual

a. Facilita el proceso de las actividades a ejecutar.
b. Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades
c. Evita duplicaciones y detecta omisiones.
d. Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

Alcance del Manual

Se aplica a todos los cargos existentes en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL II EL VIGÍA

Jefatura del Departamento de Recursos Humanos Hospital II El Vigía

Cargo: Jefe del Departamento.

Objetivo: Supervisar, dirigir, planificar y controlar todas las actividades relacionadas con el departamento de Recursos Humanos del Hospital II El Vigía.

Funciones:

1. Programar y administrar los recursos humanos y económicos (presupuesto) asignados.
2. Reunirse periódicamente con el personal directivo del Hospital en conjunto, a fin de tratar asuntos internos generales y propiciar su participación en el desarrollo de la gestión departamental.
3. Organizar la información procesada por el Departamento cada mes para enviar a Corposalud Mérida.
4. Proporcionar y distribuir los recursos humanos de acuerdo a las funciones y cargos que ejerce cada uno de ellos.
5. Supervisar las actividades del área de asistencia y oficina.
6. Coordinar todo el proceso de elaboración y envío de actas de calificaciones.
7. Gestionar con la Dirección del Hospital el desarrollo del presupuesto para el Departamento.

8. Controlar la correcta distribución en los cargos, de acuerdo a la especialización y dedicación respectiva.
9. Elaborar con ayuda del área de asistencia, memoria y cuenta, presupuesto anual y anteproyecto de gastos correspondientes.
10. Estudiar y tramitar permisos, años sabáticos y otros procedimientos a la Oficina de Personal de Corposalud Mérida
11. Tramitar movimientos de personal médico y enfermería, previa consulta con Jefe de Distrito Sanitario, ingresos temporales, remuneraciones, pases al escalafón, renuncias, despidos y sanciones del personal empleado y obrero, años sabáticos, cambio de dedicación, ayuda institucional, etc.
12. Gestionar la adquisición de mobiliario y útiles de oficina necesarios para el departamento.
13. Organizar en lo posible actividades de intercambio académico a nivel interno, de la comunidad médica así como nacional e internacional.
14. Comunicarse y reunirse formalmente con la Jefatura de Distrito y Dirección del Hospital para informar sobre las actividades del Departamento.
15. Dar apertura a concursos externos de credenciales, para la incorporación de nuevo personal, previa aprobación de la Oficina de Personal de Corposalud.
16. Velar por el cumplimiento de los decretos de Ley, relacionados con tickets de alimentación, salario mínimo, beneficios sociales en general.

Asistente de Jefe de Personal

Cargo: Asistente de Personal
Funciones: 1. Transcribir memoranda, formularios, puntos de cuenta, cartas y movimientos de personal. 2. Mantener mediante agenda el cumplimiento de tareas de rutina. 3. Organizar y actualizar anualmente expedientes de personal obrero y empleado regulares y contratados, honorarios profesionales y carpetas de correspondencia. 4. Archivar los horarios de los médicos de guardia para el correspondiente pago de bonos. 5. Preparar informe de actividad mensual y trimestral con base a las informaciones dadas por los jefes de otros departamentos, mediante formato que se reparte cada mes o trimestre. 6. Encargarse, previa autorización de la jefatura de las renovaciones de contratos de médicos, enfermeras, personal suplente y obrero, mediante formularios dirigidos a la Dirección de Recursos Humanos de Corposalud Mérida. 7. Suministrar información solicitada por los médicos, enfermeras y empleados en general. 8. Distribuir el horario de los médicos especialistas y enfermeras y publicar en cartelera. 9. Registrar el movimiento de pasantes con base a los resultados de concurso trimestral.

10. Elaborar listado de médicos, especialistas, enfermeras, obreros y empleados.
11. Recibir y archivar documentos para el concurso de credenciales. 12. Llevar el control de los archivos del Departamento. 13. Controlar el archivo y registrar todos los expedientes del personal obrero y empleado adscritos al Hospital II El Vigía en cuanto a: currículo, vacaciones, permisos, salarios, contratos de trabajo, pagos por beneficios sociales distintos al salario y otros. 14. Supervisar el personal adscrito al Hospital II El Vigía en cuanto al cumplimiento del horario por medio de un reloj o una carpeta de asistencia que controle la entrada y salida de los trabajadores de la institución. 15. Mantener informado a los trabajadores sobre los decretos del gobierno nacional en materia laboral.

Oficinista II

Cargo: Oficinista II
Funciones: 1. Transcribir documentos del Departamento en general. 2. Llevar inventario del material de oficina. 3. Elaborar pedidos de material necesario al almacén. 4. Recibir, enviar, custodiar y distribuir correspondencia. 5. Encargarse de la fotocopia y reproducción de documentos. 6. Atender llamadas telefónicas, recibir y guardar mensajes correspondientes al personal del departamento. 7. Cuidar y velar por el mantenimiento del mobiliario y equipos de oficina. 8. Controlar, publicar y distribuir las Actas de Notas emitidas por el Departamento. 9. Archivar documentos del Departamento en general. 10. Colaborar con las actividades del asistente del Jefe de Personal y lo sustituye, en caso necesario. 11. Elaborar la contratación colectiva (suplentes) de acuerdo al presupuesto anual. 12. Elaborar las actas de amonestación y las calificaciones de despidos al personal que haya incurrido en faltas a través de la Inspectoría del Trabajo. 13. Elaborar constancias de trabajo, carnets de identificación, y cualquier otro documento relacionado con el departamento que solicite el personal del Hospital. 14. Atender, realizar llamadas para el Departamento y tomar mensajes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTUVE, M (1980). Metodología de la Investigación. UNESR. Caracas-Venezuela.

ANDER-EGG, E (1982) Técnicas de Investigación 1. Editorial Humanista. Buenos Aires-Argentina.

ANGULO, V (1989) Procedimientos Administrativos. Venezuela: Distribuidora Escolar S.R.L

BALESTRINI, M (1997). Cómo se elabora un proyecto de Investigación. Caracas: consultores Asociados OBL.

BITTEL, L., Y RAMSEY, J. (1999). Enciclopedia del Management. Editorial Océano-Centrum: Colombia.

BURACK, E. (2001). Análisis Organizacional: Teoría y Aplicaciones. Editorial Press: Puerto Rico.

CARRERO, (2002). Manual de descripción de cargos para las especificaciones del funcionamiento de la estructura organizacional de DIFREVENCA. Trabajo de Grado no publicado. UNESR. El Vigía – Mérida

CHÁVEZ, N. (1994). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Universal. Maracaibo.

CHIAVENATO, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. 2da Edición. México: Editorial McGraw –Hill.

CHIAVENATO, I. (1994) Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. México. Editorial McGraw-Hill.

FERNANDEZ, J. (2002). Personas que Hacen la Diferencia. Ponencia. México.

GÓMEZ, J (1991). Administración. 2 da Edición. Madrid: Espana.

HERNÁNDEZ Y OTROS (2001). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw-Hill. México.

HURTADO, J. (1998). Metodología de la Investigación Holística. (2da Edición). Fundación Sypal. Caracas.

LÁZARO, D. (1991). Manuales Administrativos. 2da Edición. México D.F: Editorial McGraw-Hill.

Ley Orgánica del Trabajo (1997). Gaceta Oficial Extraordinaria. Caracas.

MORALES, A (1989). Administración Organizacional. Editorial Espasa. Madrid España.

ORTEGA M, HEDER J (2000). Elaboración de un Manual de Normas y Funciones para la optimización del desempeño en el departamento de recursos humanos en la empresa Distribuidora de Hierro El Vigía. Trabajo de Grado no publicado. UNESR. El Vigía – Mérida.

SÁNCHEZ, M. (2002). Manual de Cargos de Recursos Humanos para la Gerencia de Mantenimiento de Laboratorios PlusAndex, C.A. Trabajo de Postgrado no publicado. UNESR. El Vigía – Mérida.

SORONDO, J. (2002). Factores indispensables para los planes de capacitación y desarrollo. Revista Resumen Gerencial. Trujillo-Venezuela.

TAMAYO Y TAMAYO (1991). El Proceso de Investigación Científica. México: Limusa.

UPEL (1998). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. FEDUPEL: Caracas.

WALKER, H. (1999). Cambios Organizacionales: Productos Vs Funciones. Editorial Harvard. México.

A N E X O S

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
POSTGRADO DE GERENCIA DE SERVICIOS
ASISTENCIALES DE SALUD
MERIDA ESTADO MERIDA

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL II DE EL VIGÍA.

Encuestadora:

Nelly Bencomo C.I. 8.014.043

EL VIGÍA, DICIEMBRE DE 2005.

PRESENTACION

Estimado Empleado

El presente instrumento tiene como propósito fundamental recabar la información necesaria sobre el funcionamiento y la estructura actual del departamento de recursos humanos. En este sentido, su opinión es de gran ayuda para identificar y canalizar un conjunto de factores o características presentes en el departamento en estudio. Los resultados que se obtendrán permitirá realizar un diagnóstico acerca de la organización y funcionamiento del departamento, lo cual, facilita la elaboración de un manual de descripción de cargos en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II de El Vigía, Edo Mérida.

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente cada uno de los ítems antes de responder las preguntas
- Las respuestas a utilizar son de tipo dicotómica Si y No y abiertas.
- Se agradece la mayor sinceridad en sus respuestas.
- Responda todas las preguntas.
- Regrese el cuestionario inmediatamente después de contestar las preguntas.

Por su aporte muchas gracias.

Instrumento dirigido a los empleados del Departamento de Recursos Humanos del Hospital II de El Vigía

Datos personales

Nombres y Apellidos:

_____

Nombre del cargo que ocupa:

_____

1.- ¿Cree usted que la utilización de un manual de descripción de cargos sirve de guía para la ejecución del trabajo?

( ) Si
( ) No

2.-¿Los manuales permiten el ahorro de tiempo al evitar preguntas de rutina?

( ) Si
( ) No

3.- ¿La utilización de manuales permite la orientación del personal dentro de los diversos aspectos de la organización?

( ) Si
( ) No

4.-¿Cree usted que los manuales de descripción de cargos facilita el aprendizaje del personal en la realización de sus actividades?

( ) Si
( ) No

5.-¿Cree usted que los manuales de descripción de cargo son útiles para informar a todo el personal sobre las funciones que debe cumplir para el logro de los objetivos organizacionales?

( ) Si
( ) No

6.- ¿Considera usted que con la elaboración de un manual de descripción de cargos se podrán alcanzar los objetivos previstos por el departamento de RRHH?

( ) Si
( ) No

7.- Requisitos para el puesto: Indique los requisitos mínimos que usted considera son necesarios para desempeñarse eficientemente en el puesto que ocupa.
a.-Requisitos intelectuales:

Escolaridad mínima_____
Otros estudios_____

b.-Experiencia:

Número de años_____

c.- Habilidades en áreas como:

_____

_____
_____
_____.

8.- ¿Requiere usted de un esfuerzo físico y mental para desempeñar adecuadamente el cargo?

( ) Si
( ) No

9.- ¿El cargo que ocupa dentro de la empresa tiene responsabilidades de supervisión?

( ) Si
( ) No

De ser positiva su respuesta señale a quién o quienes supervisa_____
_____
_____.

10.- ¿Recibe supervisión de las actividades que desempeña en el puesto de trabajo?

( ) Si
( ) No

De ser positiva su respuesta señale quién o quienes lo supervisan_____

_____

11.-Condiciones de trabajo: Por favor, señale todas las condiciones bajo las cuales trabaja, Asegúrese de listar todo lo relacionado al ambiente interno y externo así como los riesgos a que puede verse expuesto.

_____

_____

_____

_____.

12.-Contenido del cargo: En términos generales, describa las tareas que realiza normalmente. Por favor, haga una lista de las actividades en orden de importancia y señale la frecuencia y el tiempo que se toma en la realización de las mismas.

_____

_____

_____

_____

_____.

13.-Equipo: Liste el equipo y las máquinas (por ejemplo, máquina de escribir, computador, calculadora, fotocopiadora, fax, entre otros) que normalmente requiere para el desarrollo de las tareas del puesto que ocupa.

_____

_____

_____

_____

_____.