



PROYECTO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO EN QUIRÓN- SALUD SEVILLA.

Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Departamento de Administración de Empresas y
Comercialización e Investigación de Mercados.

Trabajo Fin de Grado correspondiente al alumno Juan Manuel Márquez Macías con DNI 30697846E, con correo electrónico jmarquezm@hotmail.es, perteneciente al Grado de Administración y Dirección de Empresas, al curso académico 2017/2018 y presentado para la convocatoria de Junio de 2018. El tutor del mismo es el profesor Dr. Antonio Luis Leal-Rodríguez.

Vº.Bº del Tutor:

Alumno:

D.

D.

RESUMEN EJECUTIVO.

A lo largo de los dos últimos siglos hasta la actualidad, la función de Recursos Humanos ha ido evolucionando hasta alcanzar la importancia que hoy le dan las empresas a su personal para alcanzar los objetivos. El presente trabajo comienza realizando un recorrido breve a través de las distintas escuelas de pensamiento en materia de gestión de personas, para así conocer su evolución y su importancia en cada una de estas grandes etapas. Por tanto, este análisis comienza en la Revolución Industrial y termina en la moderna función de Recursos Humanos integral, tal y como se conoce a día de hoy. De esta forma, conoceremos más a fondo cómo funciona el proceso de Recursos Humanos y sus distintas fases para centrar el proyecto de investigación en la primera de ellas: *La fase de planificación y análisis de puestos de trabajo*. Una vez descrito el funcionamiento de esta etapa, el objetivo de este trabajo es la aplicación de estos conocimientos a una empresa en cuestión, en este caso el Grupo Quirón Salud.

El Grupo Quirón Salud basa sus aspectos estratégicos en unos sólidos valores que apuestan por el respeto, la calidad, la innovación, la formación y la excelencia en la prestación de sus servicios. Una empresa que cuenta con un organigrama "achatado" y con pocas relaciones jerárquicas horizontales y con una dirección de recursos humanos que es la que planifica y gestiona la descripción de puestos de trabajo en la organización. Profundizando en la fase de planificación y análisis del trabajo, interesa conocer cómo se organizan los distintos puestos existentes en la empresa, mediante un análisis de los perfiles profesionales en dos grandes grupos: los del área médico-sanitaria y los del área económico-administrativa. Esto nos permite conocer cómo se estructuran y se clasifican los puestos dentro de la compañía, además de averiguar mediante la elaboración de un cuestionario cómo se sienten los trabajadores en la empresa, lo que nos permite identificar las semejanzas entre los perfiles y las necesidades de los empleados mientras desarrollan sus labores profesionales.

Los resultados de ambos análisis nos llevan a plantear diferentes alternativas de mejora a la compañía, así como trasladar las sugerencias de los empleados a una empresa en donde las distintas direcciones ejecutivas se organizan territorialmente y no por centros. Los resultados se analizan tanto de forma general como a nivel de un área en concreto, llegando a las conclusiones de modificar la política retributiva en el área administrativa, o de forma general, modificaciones estructurales con la creación de un departamento de personal específico que se encargue de las tareas, funciones y actividades de planificación del personal.

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO	5
3. REVISIÓN TEÓRICA	6
3.1 EL NUEVO PAPEL DEL PERSONAL EN LA EMPRESA.....	10
3.2 OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	10
3.3 LA PLANIFICACIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.....	11
4. METODOLOGÍA	15
5. EL GRUPO QUIRÓN-SALUD.....	16
5.1 VISIÓN Y MISIÓN DEL GRUPO QUIRÓN-SALUD.....	17
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DIRECTIVA EN QUIRÓN-SALUD.....	18
5.3 FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN QUIRÓN-SALUD.....	21
5.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO EN QUIRÓN-SALUD.....	24
5.5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PERFILES PROFESIONALES.....	25
6. RESULTADOS, ALTERNATIVAS Y VALORACIONES.....	39
7. VALORACIÓN PERSONAL Y JUICIO CRÍTICO.....	48
8. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES EMPLEADAS.....	49
9. ANEXO.....	51

1. INTRODUCCIÓN

Los Recursos Humanos en las empresas están relacionados con la función de personal, la cual se ocupa de cómo gestionar al personal de las mismas, llevando a cabo actividades tan dispares y a la vez relacionadas como reclutamiento y selección, formación, valoración del desempeño, compensación, etc. Referirse a la función de Recursos Humanos no es fácil debido a su gran complejidad, por todo lo que abarca y por todo lo que requiere, pero en la situación actual de intensa competitividad en las que se encuentran las empresas, resulta imprescindible prestar atención a todas y cada una de las sub-funciones y actividades que comprende. Esto se debe a que la Función de Recursos Humanos, en un entorno tan global y tan competitivo como el actual, se ha convertido en un elemento estratégico tan importante como la función de producción o financiera. La premisa de las empresas en esta situación tan convulsa es intentar conseguir fuentes de ventaja competitiva nuevas que permita a la organización situarse en una posición relativamente superior con respecto a sus competidores, pero ahora bien; ¿es posible ajustar esta función para ser más eficiente y conseguir ventajas competitivas? Analizar todas y cada una de las tareas y actividades con sus desgloses es complicado y requiere de un estudio minucioso por parte del departamento o área de personal. Es por ello que, al ser las actividades de la gestión de los recursos humanos sucesivas, es primordial que la primera de ellas funcione bien. Es decir, para que el proceso de reclutamiento y selección de candidatos sea eficiente, es necesario que la planificación y análisis de puestos de trabajo se haya realizado de forma adecuada y eficiente.

Este trabajo estará centrado en la primera etapa del proceso de gestión de los recursos humanos "*Planificación del personal*", concretamente en el análisis y descripción de puestos de trabajo en el grupo Quirón-Salud, el grupo con la red hospitalaria más grande de España.

Al ser un grupo tan amplio, se analizarán los puestos de trabajo en Quirón-Salud Sevilla de forma general tanto a nivel sanitario como a nivel administrativo, tratando de identificar formas efectivas de organizar a las personas y puestos para conseguir una mayor eficiencia que permita incrementar la calidad de la gestión, al tiempo que plantee alternativas para un mejor flujo de la información.

Las principales motivaciones del trabajo se centran en poder entrar en el centro de un grupo tan importante del sector privado como Quirón y conocer una de las actividades estratégicas

fundamentales y tan críticas por sus consecuencias como las de personal. Un segundo motivo será el de tener la posibilidad en España de analizar una función interna tan confidencial en una gran empresa, ya que el tejido empresarial español está conformado principalmente por PYMES. Otro motivo de peso será el de conocer el grado en el que un grupo, con la red hospitalaria más grande de nuestro país, presta a la descripción y análisis del puesto como factor estratégico. Centrarse en algo tan concreto de una función tan global como la de los Recursos Humanos para mejorar su funcionamiento y su calidad en la gestión, planteando alternativas para ser más eficiente y conseguir una mejora tras un análisis del mismo, puede ser la clave para que una empresa salga de la posición de desventaja temporal o de paridad competitiva en la que se encuentre y que pueda servir para trasladarlo a cualquier ámbito y cualquier empresa con independencia del tamaño, forma jurídica o estructura organizativa que presente.

Es por ello por lo que la Función de Recursos Humanos adquiere hoy tanta trascendencia y merece ser analizada desde su primera fase de planificación. Buscar posibilidades organizativas que permitan incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión, hará mejorar los resultados tanto cualitativos asociados al personal en términos de motivación, compromiso o lealtad, como cuantitativos generales del ejercicio económico en cuestión.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.

La principal meta que se persigue con la realización del presente proyecto consiste en analizar la estructura interna del departamento y área de personal del grupo Quirón-Salud con sede en Sevilla a fin de poder conocer la forma de proceder a la hora de establecer los puestos de trabajo y los perfiles profesionales para un desempeño óptimo de las tareas, actividades y responsabilidades que el puesto requiere.

Esta temática nos servirá para conocer el funcionamiento y los requerimientos del puesto, centrándonos en el análisis de cómo están organizados los diferentes puestos de trabajo tanto a nivel sanitario como a nivel administrativo, sus dependencias, el grado de autonomía de los mismos, su estructura y composición. Se trata en definitiva, de realizar un análisis pormenorizado de los mismos para poder establecer alternativas que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de los distintos puestos de trabajo que existen en la organización con sede en Sevilla.

A sí mismo, es interesante llevar a cabo una descripción de los puestos para encontrar soluciones a las posibles ineficiencias organizativas que puedan identificarse fruto de este proceso, de modo que sirva a la empresa para mejorar la calidad en su gestión en un área tan trascendente como la de dirección de personas.

Como se comentó anteriormente, todos los posibles ajustes que puedan resolver los problemas en la gestión y de alguna forma ayuden a las empresas a ser más eficientes y eficaces pueden contribuir a que las mismas logren afianzar su posición de ventaja dentro de su respectivo sector. Exprimir un poco más si cabe el análisis interno y de la planificación de los puestos para ser mejores es una tarea necesaria por parte de cualquier empresa que busque la mejora continua y la excelencia en la gestión.

3. REVISIÓN TEÓRICA.

La evolución de los temas relacionados con los recursos humanos dentro de las organizaciones, es inseparable de la historia de la humanidad. Todos los acontecimientos que conforman esta última han tenido, cuanto menos, cierto efecto en la naturaleza evolutiva de las relaciones con los empleados. En base a ello, podemos realizar dos observaciones sobre la función de los recursos humanos en la empresa:

- a) La evolución de la función de los recursos humanos (F.RR.HH.) es *histórica*, está estrechamente entrelazada y asociada a épocas y acontecimientos positivos.
- b) La crónica de esta función es *evolutiva*, pero no revolucionaria; es decir, que los cambios que han acaecido en este campo han sido causados, en su mayor parte, por mutaciones culturales graduales y no por sucesos drásticos.

No obstante, no es posible señalar con exactitud el momento exacto en dónde comenzaron a utilizarse las técnicas de dirección de personal en las organizaciones. La razón es muy sencilla: la existencia de este campo es una condición básica para el progreso de la humanidad. Ninguna civilización puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores (Werther y Davis, 1987).

Hasta el momento actual, dos grandes tendencias han asegurado la regulación de las prácticas y de los conceptos ligados a la F.RR.HH. Estas dos orientaciones pueden llamarse «hard» (o dura) y «soft» (o blanda), las cuáles funcionaron de manera indistinta durante mucho tiempo, pero luego empezaron a funcionar de manera autónoma a partir de los

procesos de profesionalización de la función (Trouvé, 1991). Sus principales características son las siguientes:

- La «hard» se centra en los resultados, incrementos de productividad o disminución de costes principalmente a través de la racionalidad económica, encuadrar a trabajadores, la inversión material o la planificación de plantillas.
- La «soft» enfatiza con la colaboración y participación de los empleados en las decisiones empresariales, a través de las actitudes, comportamientos, liderazgo, cultura empresarial, flexibilidad, innovación o inversión inmaterial.

La evolución de la F.RR.HH puede abordarse a través de distintas escuelas:

a) LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La Revolución Industrial significó el nivel más alto de mecanización de las actividades empresariales, lo que provocó la insatisfacción de muchos trabajadores motivando la reacción de las empresas al crear el *departamento de bienestar*, que tenía como principal función velar por el cumplimiento de algunas necesidades de los trabajadores, tales como la vivienda, la asistencia médica o la educación. Esta etapa se caracterizaba por no tener un contexto teórico definido sobre el cual basar los fundamentos de Recursos Humanos, sino que dependía prácticamente del estilo de dirección de cada empresario. Como pioneros en este campo se pueden destacar a Robert Owen, James Watt, Matthew Boulton, Andrew Ure, Ralph Wornum entre otros.

b) LA ESCUELA CLÁSICA Y TAYLOR

A finales del siglo XIX, como consecuencia del intenso proceso industrializador, aparece una nueva forma de organización: la gran empresa, que requiere soluciones en cuanto a la forma de organizar al personal. La respuesta a esta problemática la dio en un primer momento la Escuela Clásica, que se centraba en el estudio organizado del trabajo, llevando a cabo un exhaustivo análisis del mismo hasta reducirlo a elementos más simples que condujeran a la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos (Kliksberg, 1975).

El máximo exponente de esta escuela fue F.W. Taylor, quién centró sus estudios en las causas del bajo rendimiento del trabajador. Taylor consideraba que era posible aumentar la productividad sin tener que recurrir a un mayor esfuerzo de los trabajadores. En su lugar, señalaba que tan solo era preciso hallar una forma de organizar mejor su tiempo y su

trabajo. Al mismo tiempo, van surgiendo los primeros departamentos de personal en las empresas, motivados también por los movimientos sindicales. Estos primeros departamentos contribuirán a la eficiencia de las empresas de varias maneras; sobre todo, como sostiene Arias Galicia (1986), mediante la centralización de las tareas de selección y confección de nóminas. Estos departamentos sustituirán a los departamentos de bienestar surgidos en la Revolución Industrial.

c) LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

En la segunda y tercera décadas del siglo XX, E. Mayo y F.J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, elaboraron un análisis de la conducta humana en el trabajo. Su conclusión fue que las organizaciones son sistemas sociales y que el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro de éstas. Sus estudios demostraron que el empleado no es una simple herramienta para que el empresario alcance su objetivo, sino algo mucho más complejo que interactúa con el entorno y que es capaz de tomar decisiones y tener iniciativa.

Las ideas de esta escuela son opuestas a la de Taylor, ya que para Taylor los problemas humanos interferían en la producción por lo que era necesario combatirlos, mientras que para Mayo, los problemas de cada ser humano son una oportunidad para mejorar y de progreso. Por tanto, Taylor era partidario de la racionalización y Mayo de la humanización.

En definitiva, la escuela de las relaciones humanas aboga por estar más cerca del trabajador para entender sus problemas, empatizar con ellos con el fin de que el trabajador se encuentre satisfecho, y ello le lleve a mejorar sus prestaciones dentro de su puesto de trabajo. Esta corriente trajo consigo un incremento de la amabilidad y el respeto entre empleados y subordinados y entre los mismos empleados, en definitiva de todos los agentes que participan en la empresa.

d) EL NEO-HUMANO-RELACIONISMO (CONDUCTIVISMO)

Dentro de esta corriente podemos destacar los experimentos de Hawthorne, caracterizados en que los aspectos inmateriales de la relación laboral, como el trato a los empleados, tienen igual o más importancia para la productividad que los aspectos materiales como la remuneración o las condiciones laborales. Es una corriente que alcanzó su máximo esplendor en la década de los cuarenta del siglo pasado, siendo una extensión y basándose en una profundización de la escuela de las relaciones humanas comentada anteriormente.

La idea principal de la que parte es que si los trabajadores se sienten motivados en la empresa, ayudarán a que ésta obtenga mayores beneficios e incremente su eficiencia y productividad.

e) EL ENFOQUE BUROCRÁTICO DE WEBER

Weber a finales de la década de los setenta estableció que aunque la burocracia lleve asociadas connotaciones negativas hoy día, es la forma organizativa más eficiente que pueden utilizar las organizaciones complejas, ya que eleva a su máximo exponente aspectos como la seguridad, el orden, la precisión y minimiza la incertidumbre y el riesgo. Se basa en el autoritarismo, con una utilización excesiva de reglas y procedimientos y se caracteriza por dejar muy escaso margen para la innovación, la autonomía y la iniciativa de los trabajadores. Es una corriente que busca la racionalidad y la especialización para poder mejorar la productividad al mismo tiempo que permite reducir los costes y aprovecharse del efecto experiencia y de las economías de escala.

f) LA ESCUELA MATEMÁTICA

Ya en las décadas recientes y aprovechando el auge de la informática y el desarrollo de potentes ordenadores y calculadoras, aparece la escuela matemática, caracterizada por buscar soluciones en el corto y largo plazo a través de la programación y planificación, de forma que se facilite la toma de decisiones racionales y operativas. Se centran en los pequeños detalles, buscando encontrar pequeños aspectos de mejora que ayuden a elevar los niveles de eficacia y eficiencia en las organizaciones.

g) LA ESCUELA DE LOS SISTEMAS SOCIALES

En la misma década aparece esta escuela en donde sus miembros consideran a la organización como un sistema, es decir, como un conjunto de fuerzas sociales que, coordinadas, permitan alcanzar los objetivos de la organización. La principal aportación de esta escuela es la «Teoría del equilibrio de la organización», cuya principal premisa es que el éxito de la organización consiste en establecer condiciones igualitarias entre sus miembros, lo cual motive la participación continua (March y Simon, 1987).

h) LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente, la F.RR.HH. se caracteriza por ser una combinación de los diversos enfoques anteriormente expuestos, lo que nos ha llevado a un nuevo enfoque denominado *contingente*. Lawrence y Lorsch (1987) determinan que no existe una teoría única ni óptima,

sino que el enfoque más conveniente depende del trabajo a realizar, por lo que cada empresa debe adaptarse al producto o servicio que presta y a la naturaleza de su personal para desarrollar esta función.

En definitiva, el elemento humano en las organizaciones ha sufrido un importante cambio desde la escuela taylorista, que especificaba que el empleado solo actuaba ante estímulos económicos, hasta la situación actual del elemento humano, en la cual éste es considerado como un importante elemento estratégico para las organizaciones (Renau Piqueras, 1992).

3.1 EL NUEVO PAPEL DEL PERSONAL EN LA EMPRESA.

Como se desprende del epígrafe anterior, la situación del empleado dentro de las organizaciones ha sufrido un cambio importante en relación a los últimos siglos, causado principalmente por las circunstancias sociales, a las que se le presta actualmente una mayor atención. Concretamente, es en la década de los noventa del siglo XX cuando la figura de los directivos y empleados en las empresas toma una mayor dosis de libertad, autonomía, reconocimiento social y liderazgo, aunque ello conlleve una mayor responsabilidad social como contrapartida (Cuervo García, 1991). Es decir, al empresario, directivo o personal de la empresa se le exige tener una mayor responsabilidad, conducir a equipos humanos y liderar el cambio y los procesos de innovación, algo impensable hace años cuando los trabajadores se limitaban a cumplir órdenes de sus superiores, en donde la materia de personal estaba muchísimo más centralizada y en donde el factor ético no suponía una pieza importante dentro del organigrama de personal. Hoy en día, la situación del factor humano dentro de las organizaciones empatiza con la escuela de las relaciones humanas y de los sistemas sociales, ya que el éxito de las organizaciones es un proceso de integración entre las personas y el entorno por lo que la forma en que se dirija y se organice el personal en la empresa es clave para el éxito empresarial.

3.2 OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El principal objetivo de la dirección de recursos humanos es el de añadir valor a la organización a través de un proceso de gestión de los recursos humanos, siendo la principal

tarea conseguir la adhesión e integración del personal de la empresa a los fines empresariales. Una forma de conseguir crear valor con los recursos humanos es siendo eficiente en el proceso de gestión de los recursos humanos.

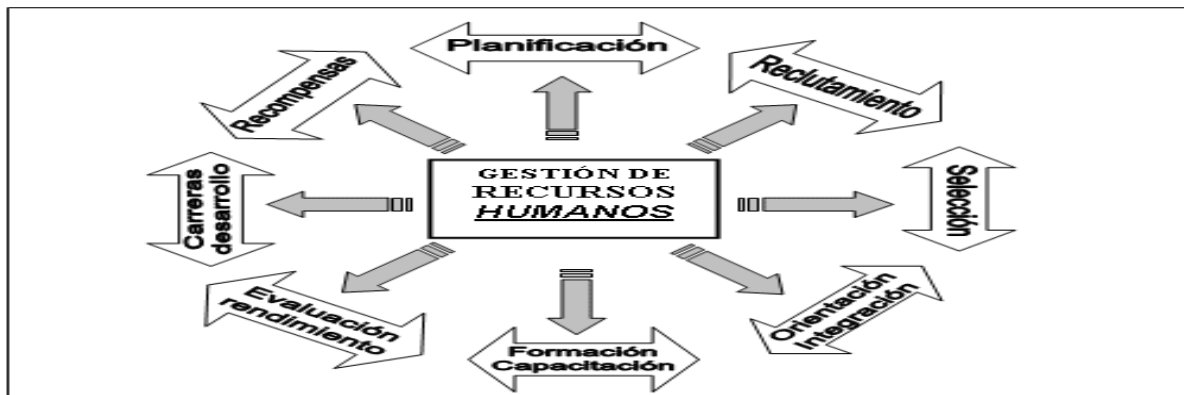


Figura 3.1- Cuetia, M. (2016). El proceso de gestión de Recursos Humanos. Recuperado de <http://gesrecursossh.blogspot.com.es/2016>

Partiendo de la premisa de que el objetivo de cualquier área o departamento de recursos humanos es el de crear valor, y teniendo en cuenta el proceso de gestión de los recursos humanos, la primera cuestión que debe plantearse cualquier organización es la de la planificación del personal de la organización, como paso previo al proceso de atracción y selección de candidatos. La planificación por tanto, es la piedra angular que dará comienzo a todo el proceso de gestión de personas, por lo que su definición y puesta en marcha es clave para poder crear valor.

3.3 LA PLANIFICACIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.

Empleando la clásica definición de Vetter (1964), la Planificación de los Recursos Humanos es un proceso por el cual la empresa se asegura un número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el momento oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente. La planificación de los recursos humanos como proceso formal, comprende un conjunto de actividades muy amplias agrupadas en etapas, que son las siguientes:

- a) Análisis interno, que comprende la valoración y análisis de puestos de trabajo y la identificación de las áreas de actividad y funciones que en ella se desarrollan.

- b) Evaluación de la organización del trabajo, para descubrir oportunidades y amenazas que puedan poner en peligro los objetivos empresariales.
- c) Previsión, para conocer cómo puede desarrollarse en un futuro un puesto de trabajo o una actividad.
- d) Programación, mediante un plan de trabajo para poder iniciar su puesta en marcha.
- e) Ejecución, llevar a la práctica el plan anteriormente desarrollado.
- f) Seguimiento y control, mantener una vigilancia sobre el proceso en general para poder descubrir ineficiencias y poder actualizar sus competencias.

Concretamente, ahondando aún más en el proceso de gestión de Recursos Humanos, el desarrollo de este proyecto va encaminado a la fase de *análisis interno*, en cómo la forma de descripción y análisis de puestos de trabajo puede tener una influencia positiva desde el punto de vista de la eficiencia y productividad para toda la organización y ayude a cumplir los objetivos empresariales. Primeramente hay que diseñar el puesto de trabajo, que recibe tres influencias importantes:

- 1) El flujo trabajo, que se encarga de asegurarse que cada tarea reciba su factor correspondiente, añade valor a ese trabajo y posteriormente se lo pase a otro trabajador.
- 2) La estrategia empresarial.
- 3) La estructura organizativa que mejor se ajuste.

Una vez realizadas estas tareas, se dará comienzo al análisis del puesto de trabajo, que según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) se trata de la recopilación sistemática y la organización relativa a los trabajos. El análisis de puestos tiene como principal tarea identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades inherentes a un determinado puesto de trabajo. El análisis de los puestos de trabajo proporciona información útil para dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿De dónde proviene el trabajo?, ¿qué máquinas y equipos deben utilizarse?, ¿bajo qué condiciones laborales se realiza?, ¿de quién deben depender los trabajadores para realizar las tareas?, ¿con quiénes se tienen que relacionar?, etc. El análisis de los puestos de trabajo lo puede realizar un miembro del departamento de RR.HH. o bien puede recaer en la figura de un consultor o cualquier persona que se encuentre involucrada en el puesto, siendo múltiples las formas mediante las cuales se puede analizar y describir un puesto de trabajo.

Técnica	Grupo de empleados centrados en	Método de recopilación de datos	Resultados del análisis	Descripción
1. Análisis del inventario de trabajo	Gran número de trabajadores	Cuestionario	Clasificación de tareas	Las tareas se clasifican en función de la persona implicada en el trabajo, el supervisor o el analista.
2. Técnica de las incidencias críticas	Cualquiera	Entrevista	Descripción de comportamientos	Para cada dimensión de trabajo se identifican los comportamientos que son malos para un rendimiento excelente.
3. Cuestionario del análisis de posiciones (CAP)	Cualquiera	Cuestionario	Clasificación de 194 elementos de trabajo	Los elementos se clasifican según seis escalas.
4. Análisis del trabajo funcional (ATF)	Cualquiera	Entrevista de grupo/Cuestionario	Clasificación del afectado y su relación con la gente, las cosas y los datos	Se generan definiciones de los trabajos y se presentan a los involucrados para que cuantifiquen dimensiones como la importancia o la frecuencia
5. Análisis de métodos.	Manufacturas	Observación	Tiempo por unidad de trabajo	Medio sistemático para determinar el tiempo estándar de diversas tareas laborales.
6. Análisis del trabajo por Líneas Directrices	Cualquiera	Entrevista	Calificación y conocimientos necesarios	Los involucrados identifican cualquier característica, habilidad o conocimiento para realizar el trabajo.

7. Cuestionario de Descripción de la Posición Directiva (CDPD)	Dirección	Cuestionario	Lista de 197 elementos	Los directivos comprueban cuestiones descriptivas de sus responsabilidades.
8. Plan Hay	Dirección	Entrevista	Impacto del trabajo sobre la organización.	Entrevistas a directivos sobre cuestiones de su responsabilidad y se analizan en función de: objetivos, naturaleza, alcance, dimensiones y responsabilidad.

Tabla 3.2- "Gómez-Mejía, L. Balkin, D. Cardy, R. (2008). *La gestión de Recursos Humanos. Técnicas del análisis del trabajo.*"

Por otra parte, podemos distinguir dos tipos de descripciones del puesto de trabajo: la descripción específica y la descripción general. La específica es la propia definición de puesto de trabajo, para poder describir con exactitud las tareas, responsabilidades y obligaciones de un puesto, mientras que la general se refiere a conceptos relacionados con la flexibilidad, la innovación y la planificación amplia del trabajo. Hoy día parece claro que las empresas deben adaptarse a los cambios en la forma de gestionar el personal en la empresa, buscando una flexibilidad organizativa que contribuya a alcanzar una fuente de ventaja competitiva sostenible que le permita situarse en una posición relativa superior con respecto a sus competidores. Existen diferentes formas de enfocar esta flexibilidad, siendo una de las posibilidades acudir al trabajo flexible o la jornada parcial, por ejemplo. En todo caso, en este proyecto se lleva a cabo un análisis de puestos de trabajo desde una perspectiva amplia, para poder buscar fuentes que permitan contribuir a esa flexibilidad y mejorar la eficiencia todo lo posible, concretamente dentro del grupo Quirón Salud.

4. METODOLOGÍA.

Este trabajo se ha realizado mediante un estudio pormenorizado de las distintas partes del Grupo Quirón-Salud a través de documentos internos facilitados a tal efecto por la compañía, los cuáles nos han ayudado a poder analizar en profundidad a la empresa. Se ha centrado el esfuerzo en analizar los puestos de trabajo de la empresa con sede en Sevilla, para poder dotar a la misma de fuentes de mejora en su gestión y en la eficacia de los resultados a medio y largo plazo. Con datos en la mano, se ha podido verificar que los puestos de trabajo se definen principalmente a través de perfiles profesionales, por lo que se ha procedido a analizarlos.

El procedimiento ha consistido en dividir los puestos en dos grandes grupos: los del área médica y los del área administrativa, para poder observar diferencias en cuanto a los criterios fijados en los perfiles y poder así precisar alternativas para cada uno de los grupos y en general para la empresa.

Los perfiles analizados han sido concretamente para el área de medicina: los de enfermería, medicina interna, celadores y dirección de archivos médicos. Por otro lado, para el área administrativa, los dos únicos puestos existentes en la empresa en este sector, que son los de administración y dirección administrativa y económica de la empresa.

Una vez analizados, previa introducción a los aspectos estratégicos, tales como los valores, misión o visión de la compañía y una breve historia para conocer mejor la empresa analizada, se ha procedido a profundizar en la investigación de los puestos mediante un cuestionario de elaboración propia adjuntado en el anexo a este trabajo, para comprobar la correspondencia de los datos fijados en los perfiles competenciales con los que verdaderamente los empleados desempeñan en el día a día de sus labores profesionales. Éstos cuestionarios han sido realizados por trabajadores de los distintos puestos analizados en los perfiles y a distintos niveles jerárquicos, aunque el grueso del trabajo se centra en los puestos intermedios más que en los puestos directivos, ya que Quirón cuenta con una plantilla cercana a los trescientos trabajadores, siendo la mayoría empleados intermedios sin potestad para tomar decisiones directivas, todo esto para el centro Quirón Sagrado Corazón en Sevilla.

Con todos estos datos, se han elaborado porcentajes estadísticos para que los resultados tengan un peso importante a la hora de analizar los mismos, mostrándose los resultados en

gráficos y tablas para poder facilitar su comprensión e ilustración. Con toda esta información en la mano, se han analizado los resultados y se han establecido alternativas de mejora a la empresa en aquellos aspectos que se han considerado relevantes para que la empresa afiance su posición de liderazgo en el sector hospitalario.

Por último, viene recogido antes de la bibliografía empleada, un breve juicio crítico y valoración personal de la empresa, junto con algunas anotaciones personales.

5. EL GRUPO QUIRÓN-SALUD.

Quirón-Salud es la compañía líder en España en la prestación de servicios sanitarios. Es una empresa joven, de relativa reciente creación, fruto de la integración de IDCSalud y Quirón, pero que cuenta con una experiencia de más de sesenta años en el cuidado de la salud y bienestar de las personas.

Quirón-Salud cubre todas las especialidades médicas para que puedan ofrecerle al cliente un servicio integral. Actualmente, cuenta con la red hospitalaria más grande de nuestro país con más de setenta centros distribuidos por todo el territorio español. Cuentan con un grupo prestigioso de profesionales ya que su política es la de contar con los mejores de su ámbito, la tecnología más avanzada y una fuerte orientación hacia el aprendizaje en cuanto a formación e I+D. Pero por encima de todo, Quirón mantiene un fuerte compromiso en busca de la calidad, de ahí la importancia que adquiere para la compañía mejorar en los pequeños detalles para afianzar su posición competitiva.

El modelo de negocio de Quirón es por tanto el de poder ofrecerle al paciente un servicio integral y su forma de proceder comienza con la prevención y por ello, desde el año 2016, forman parte del grupo cuatro de las principales compañías en prevención de riesgos laborales en España, como son Fraterprevención, MC prevención, Premap y Unipresalud. Estas compañías hacen que el grupo Quirón-Salud se incremente con más de ciento cincuenta centros en toda España, Latino América y Oriente Medio, para que se pueda cuidar la salud de las personas de forma cercana. La gran preocupación del grupo es la de otorgarle al paciente un cuidado experto y una visión de la medicina basada en la personalización, la cercanía y la conexión con el paciente.

Quirón-Salud tiene sus orígenes en el Grupo Hospitalario Quirón y el grupo sanitario IDC Salud. Lo que ha hecho que la integración de ambos grupos hospitalarios haya funcionado tan bien se basa en que ambos tienen un mismo objetivo: ofrecer a las personas una asistencia sanitaria marcada por la excelencia y la calidad. La integración provocó que sus centros se situaran a la cabeza de la sanidad privada en sus respectivas regiones de origen: Castilla-La Mancha y Aragón. Posteriormente el grupo se expandió por toda España hasta convertirse en el grupo líder nacional en el sector salud.

5.1 VISIÓN Y MISIÓN DEL GRUPO QUIRÓN-SALUD.

Siguiendo con esta presentación de la compañía a analizar es importante conocer aspectos estratégicos relacionados con su gestión como son el de la visión y la misión de la empresa.

En cuanto a su **visión**, Quirón-Salud se centra en ser el grupo líder hospitalario en España y ser así un referente a nivel europeo, y que sea reconocido por pacientes, profesionales médicos e instituciones como entidad de confianza y garantía de calidad asistencial.

Busca desarrollar un grupo líder de provisión sanitaria con una identidad sólida e imagen propia que genere reconocimiento y orgullo de pertenencia. Para ello Quirón busca tener una red de eficiencia entre sus distintos centros hospitalarios repartidos por toda la geografía española. Para ello hay que gestionar los centros, empresas y servicios que ofrece el grupo de manera que creen valor para la compañía y a la misma vez para la sociedad.

Quirón cuenta con una extensa oferta de formación para estudiantes y empleados en busca siempre de estar actualizados tecnológicamente, ya que el grupo entiende que a través de la innovación se puede encontrar la excelencia y la calidad que pregona en su visión. El grupo además tiene una actitud proactiva en RSC como puede verse en el informe de Responsabilidad Social Corporativa que está disponible en la web del grupo, un informe que nos ayuda a entender la relación de la empresa con sus stakeholders.

En cuanto a su **misión**, el grupo busca desarrollar su actividad con la máxima profesionalidad, respeto y eficacia a través de personal comprometido, vocacional y competitivo. El grupo otorga un gran valor a la formación y a las labores de investigación, para así transferir los resultados a la sociedad. Además se recalca que el eje sobre el que

gira toda la actividad del grupo es la **persona**, otorgando un servicio personalizado y, describiéndose como “la salud persona a persona”.

En todo momento, ya sea en los valores, visión, misión u objetivos estratégicos y estemos refiriéndonos a más largo plazo o corto plazo u objetivos generales o más específicos, se hace especial hincapié en el personal de la empresa, de ahí la gran relevancia de analizar su área de personal para la posterior descripción del puesto de trabajo.

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DIRECTIVA EN QUIRÓN SALUD.

Para hacernos una idea de cómo se encuentra estructurada la función de personal en la compañía podremos visualizarlo en el siguiente organigrama.

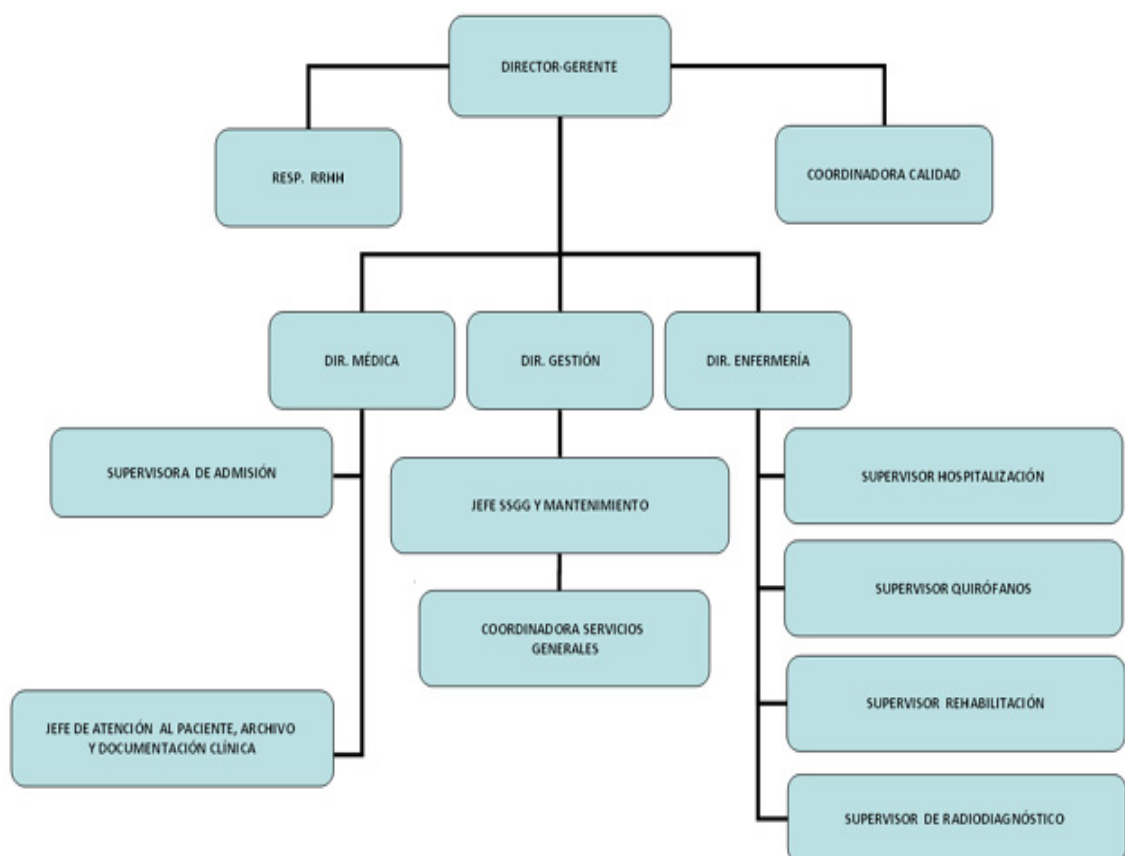


Figura 5.1.- Organigrama Quirón Salud (2018). Recuperado de <https://www.quironsalud.es/sagrado-corazon>.

En todos los centros que Quirón tiene distribuidos a lo largo de la geografía española, la estructura de dirección sigue una forma parecida a la que refleja el organigrama anterior, en dónde al frente se encuentra el director gerente de una determinada localización territorial, por lo que el director gerente del hospital Quirón Salud en Sevilla es el director gerente para toda Andalucía. Lo mismo pasa para la Comunidad Valenciana y la región de Murcia, Extremadura o las Islas Canarias por ejemplo. De este hecho, podemos sacar la conclusión de que todos los centros Quirón se organizan de forma territorial.

Siguiendo el organigrama, puede observarse el lugar trascendental que ocupa el Responsable de recursos humanos, que depende directamente del Director gerente. Antes de detenernos a analizar este apartado de los recursos humanos, cabe mencionar que existen otros cuatro departamentos con sus directores que dependen directamente del Director gerente, que son: Director de Gestión, Director Médico, Director de Enfermería y Responsable de Calidad, estrechamente ligado a cada uno de los distintos departamentos. En los departamentos puramente clínicos se cuenta con supervisores en cada una de las áreas a la que se dedica la compañía, los cuales tienen que rendir cuentas a sus directores, englobando a los jefes de seguridad y mantenimiento, jefes de atención al paciente o coordinadores de servicios generales a los que pueda ofrecer el centro más allá del servicio del cuidado de la persona y su bienestar.

Por tanto, se puede observar a tenor del organigrama anterior que existen tres divisiones como máximo dentro de cada centro, se trata por tanto de empresas "achatadas" o de estructura plana, donde no existe una gran cantidad de niveles intermedios, hecho que a priori puede resultar chocante al ser entidades de gran tamaño y que engloban a más de doscientos cincuenta trabajadores.

Al tratarse de una entidad altamente innovadora, destaca su estrechez piramidal a nivel corporativo y directivo, con un organigrama en donde como máximo podemos visualizar tres niveles. Esta reducción de niveles intermedios se está consiguiendo en las organizaciones gracias al fomento de las tecnologías de la información y la comunicación. Este aplanamiento de la pirámide organizacional permite que existan mayores responsabilidades en los niveles intermedios. Quirón-Salud se distingue por contar con una gran cantidad de directivos en distintos niveles dotados de una gran capacidad de liderazgo en vez de distribuir la responsabilidad entre un mayor grupo de directivos, lo que hace que la presión en las cuales desarrollan sus actividades y tareas directivas sean de una considerable importancia. No obstante como nos señalan Enrique Claver García, José Luis Gascó Gascó y Juan Llopis

Taverner en su obra *“Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo”* los directivos de las empresas que se caracterizan por tener una estructura piramidal aplanada o achatada tienen que enfrentarse a una serie de retos por tener una mayor responsabilidad y compromiso:

- Por un lado, un elevado número de funciones de información van a desaparecer, ya que serán sustituidas por las tecnologías de la información y de la comunicación, lo que provocará dejar a la dirección de grandes empresas, como Quirón en este caso, con menos niveles intermedios.
- Por otro lado, se verá incrementada la cualificación de los empleados, dotados de una mayor autonomía, iniciativa, responsabilidad, conocimiento y rienda suelta a la realización de sus tareas para el fomento de la innovación. De este modo, las diferencias entre trabajadores y mandos intermedios se verán reducidas.
- En último lugar, los sistemas de control serán más precisos debido a que los realizan los mismos empleados involucrados en sus tareas, por lo que serán quienes conocerán de primera mano dónde se puede ajustar sus actividades y dónde hay que cambiar para ser mejores en términos de eficacia y eficiencia. Todo esto derivará en la eliminación de los mecanismos de supervisión directa en la compañía.

Estos grandes retos de la empresa hacen que los directores intermedios sean más canalizadores de motivación y coordinadores del trabajo y no limitarse tanto a dar órdenes a sus subordinados, una estrategia que conlleva una forma de organización funcional mucho más innovadora adaptada a los nuevos tiempos y mucho más flexible con los cambios de un entorno cada vez más competitivo e impredecible. Los directores en Quirón, van encaminados no a ser policías de sus subordinados, sino ser esencialmente el animador de un grupo de trabajo orientado a cumplir unos objetivos (Herrero Rojo, 1980).

Otra gran ventaja que nos podemos encontrar en la organización estructural de Quirón al establecerse de esta forma, es que facilita el flujo de información entre los niveles, por lo que las decisiones de los niveles superiores llegan con una mayor claridad, nueva tendencia que se conoce como el *lean management* o *“gestión delgada”* basado principalmente en aprovechando al máximo los recursos existentes, principalmente humanos y de inteligencia, se sea capaz de responder de forma rápida y flexible a las necesidades del entorno. El *lean management* se centra fundamentalmente en el esfuerzo en equipo. En una entidad dedicada a la prestación de servicios sanitarios la toma de decisiones en grupo de un

conjunto de profesionales médicos es esencial para poder solventar la enfermedad del paciente, adaptado a este caso.

Por lo tanto, con estos datos, la organización tiende hacia una estructura funcional, en donde los niveles superiores son los responsables directos de la obtención de beneficios, pero a la misma vez se fomenta el trabajo en equipo y se busca la máxima flexibilidad de adaptación ante grandes cambios en el entorno, apoyado por grupos de trabajo con iniciativa y autonomía, por lo que tampoco podemos catalogarla como una estructura puramente funcional, en donde los miembros de la empresa se centren únicamente en cumplir con las órdenes que se les impongan. Tampoco por tanto es una estructura divisional, ya que no actúa por divisiones sino que todos los departamentos y directores buscan un fin común y se descarta también la estructura matricial puesto que las relaciones horizontales entre las distintas áreas no son suficientemente significativas como para catalogar su estructura organizativa de esta forma, aunque como se comentó anteriormente necesitan de relaciones internas entre las áreas para prestar determinados servicios, sobre todo clínicos, las áreas no tienen que rendir cuentas de forma horizontal a los distintos directores superiores o del mismo nivel jerárquico.

5.3 FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN QUIRÓN-SALUD.

Una vez analizada la estructura jerárquica y organizativa del grupo que nos va a servir para conocer el ámbito en el cual nos vamos a desenvolver para estudiar las descripciones de los distintos puestos de trabajo, vamos a seguir acercándonos a los mismos, conociendo cómo se desarrolla la función de los recursos humanos dentro de cualquier centro, realizando un análisis de las distintas etapas del proceso de recursos humanos en el grupo Quirón-Salud en Sevilla, gracias a documentos internos a los cuales hemos podido acceder.

Todo el proceso de recursos humanos con todas sus fases y etapas lo realiza la dirección de recursos humanos de los centros y se lleva a cabo a nivel territorial. Así, el director territorial de recursos humanos en Andalucía, organiza y dirige la función de recursos humanos en todos los centros de la comunidad autónoma. Por tanto, la gran mayoría de los directivos de la empresa tienen una gran movilidad en sus funciones de dirección, ya que no se limitan a un único centro sino que constantemente tienen que tomar decisiones para todos los centros

dentro de una comunidad concreta, delegando en responsables la dirección concreta de cada uno. Se puede afirmar que en el grupo Quirón no existe un departamento profesional de recursos humanos en donde las distintas fases del proceso estén jerarquizadas y completamente profesionalizadas. Por tanto, todo nos conduce a determinar que en los distintos centros no existen, por ahora, departamentos de personal.

Esta aclaración puede entrar en controversia con el nivel teórico en el sentido de, ¿cómo es posible que una entidad con tanta dimensión y líder del sector hospitalario en España no cuente con un departamento de personal? La respuesta puede ser clara: Se acude a la **externalización de funciones**.

La organización y dirección de la compañía a nivel de procesos las realiza cada uno de los directores con la ayuda de sus responsables y el trabajo del día a día y la decisión final con la toma de decisiones les corresponde a los distintos directores en sus áreas de trabajo. Sin embargo, el trabajo de establecer filtros y desarrollar funciones específicas las realizan empresas externas contratadas para ello siempre que así sea necesario.

Por tanto, lo más importante de la descripción de puestos de trabajo en Quirón son los **perfiles competenciales**, que se pueden agrupar en dos grandes grupos: perfiles médicos-sanitarios y perfiles económicos-administrativos, los cuales vienen impuestos por empresas ajenas al grupo especializadas en base a criterios de la dirección ajustándose a las necesidades requeridas para cubrir cada puesto de trabajo.

De esta manera se concluye la primera fase o etapa de planificación y análisis del puesto dentro de la empresa. El número de puestos y de personal que se requiere para cada centro lo define la magnitud del puesto que se esté analizando, y de esta forma se entra en la segunda etapa del proceso de recursos humanos con el reclutamiento y la selección.

Cuando se abre un nuevo centro y se requieren necesidades de personal, se suele subcontratar a una empresa o gestora especializada en el reclutamiento y la selección para establecer filtros en base a los criterios establecidos por la dirección de recursos humanos. Cuando se hace la criba y el número de candidatos se reduce de forma considerable, la toma de decisiones final la toma la propia empresa en base a entrevistas con cada uno de los seleccionados, quiénes optarán a quedarse definitivamente en la empresa como empleados. Por tanto, el reclutamiento y la selección la realiza en mayor parte una empresa externa y la decisión final la toma la dirección de recursos humanos en cada centro.

Para hacernos una idea de las necesidades de personal que suele necesitar cada centro de nueva apertura, se requieren una cantidad de trescientos nuevos empleados de media para cumplir con las necesidades de personal por apertura de nuevo centro. Por lo que parece lógico que Quirón decida acudir a empresas externas para que se ocupen de todo el proceso, aunque la decisión final le corresponda a la dirección de la empresa y no a las empresas externas.

Como todo el proceso de reclutamiento y selección se ajusta y engloba a los perfiles profesionales, la siguiente etapa de contratación también. La decisión final le compete a la empresa Quirón y a la dirección de recursos humanos. Los tipos de contratos que se establecen en Quirón son muy variados, aunque predominan los indefinidos y los de formación y prácticas, en clara sintonía con el compromiso de la empresa por la formación de sus empleados, fijada como valor estratégico.

En cuanto a la formación y entrenamiento del equipo de trabajo (principalmente la realización de cursos y seminarios), también le compete a empresas externas.

La remuneración de los trabajadores de Quirón cuenta con dos partes:

- Parte **fija**, en función de los criterios del perfil y dentro de los criterios establecidos por convenio colectivo.
- Parte **variable**, en base a resultados organizativos e individuales del empleado.

Las decisiones en materia de Recursos Humanos las realiza la dirección de Recursos Humanos. Si se quiere implantar una subida generalizada de sueldos, la forma en la cual se realice depende de la dirección de personal y tendrá que analizarse de forma minuciosa e individualizada cada caso, ya que cada puesto o área puede contribuir en mayor o menor medida al cumplimiento de los objetivos estratégicos fijado por la alta dirección.

Además, Quirón cuenta con un departamento específico de prevención de riesgos laborales que es transversal a todas las áreas o departamentos de la empresa.

A modo de resumen y de forma breve podemos sacar como conclusión del área de recursos humanos que se acude bastante a la subcontratación de funciones en base a criterios dados por la dirección de la empresa; que los perfiles profesionales son la base para analizar los puestos de trabajo y que todas las necesidades de personal vienen caracterizadas por unos perfiles ajustados a cada puesto; no existe un departamento de personal hoy día en la empresa; en cada centro se tiene un responsable de recursos humanos que cuenta con la

supervisión del director territorial de recursos humanos, por lo que éste cuenta con una gran responsabilidad y debe asumir una gran cantidad de decisiones, por lo que parece lógico contar con un departamento específico de recursos humanos que permita descargar de funciones y tareas de decisión al responsable del área de personal y que los empleados cuenten con un departamento centrado en ellos, en donde poder presentar sus inquietudes o sugerencias a la empresa en pos de mejorar la gestión de la compañía. La parte más importante del proceso de planificación del trabajo se centra en los perfiles competenciales de cada puesto, es la base para comenzar a realizar los procesos de reclutamiento y selección, es la piedra angular de la función de recursos humanos en Quirón, por ello requiere un análisis más detallado.

Por otro lado, la parte más *"hard"* de nóminas y facturas las realiza el área de administración y no depende tanto de la dirección de personal, la cual se centra más en la toma de decisiones, tareas de innovación, trabajo en equipo, liderazgo, y motivación.

Es importante también señalar que de forma periódica se lleva a cabo una evaluación del desempeño de los trabajadores en Quirón, en base a los objetivos analizados y como forma de mejorar en eficiencia y calidad para controlar el desempeño efectivo del trabajador, y así establecer la parte variable individual en su remuneración.

5.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO EN QUIRÓN-SALUD.

Una vez que ya están descritas todas y cada una de las funciones de Recursos Humanos en la empresa, es momento de analizar en profundidad cada uno de los puestos de trabajo para buscar posibles mejoras de organización interna en pos de hallar la ansiada mejora que cualquier empresa desea para afianzar, en nuestro caso, la posición de ventaja competitiva en el sector privado hospitalario.

Para ello es necesario recabar la mayor cantidad de información posible de todos los puestos del centro para poder realizar las valoraciones posteriores.

Las distintas áreas de trabajo, se clasificarán en dos grandes grupos:

- a) Los puestos médico-sanitarios.
- b) Los puestos económico-administrativos.

5.5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PERFILES PROFESIONALES.

a) Perfiles médico-sanitarios.

a.1) DPT Enfermería:

Este perfil corresponde al puesto de trabajo de enfermería, presente en todos los departamentos.

Puesto de trabajo: Enfermero/a.

Departamento: Todos.

Responsabilidades de supervisión del puesto: Auxiliar de enfermería/Celador.

Personal a su cargo: No.

Impacto: Necesita consultar decisiones importantes.

Puestos de promoción: Enfermera especialista, Supervisor/a, Coordinador/a, Subdirector/a Enfermería. Director/a Enfermería.

Área: Servicio: Asistencial.

Superior funcional: Supervisor/a.

Tipo de posición: Empleado.

Sus principales requerimientos para poder acceder a él son:

Formación: Diplomatura Enfermería.

Experiencia: De 3 a 6 meses en puesto similar.

Formación complementaria: Valorable título de enfermero/a especialista.

Otros requerimientos: Valorable idiomas.

En cuanto a su **misión**, la cual viene reflejada en el perfil competencial, consiste en proporcionar una atención integral al paciente, promoviendo la educación para la salud, en coordinación con el resto de los miembros del equipo, aplicando los conocimientos propios de su categoría y siguiendo las directrices marcadas por el centro en base a los protocolos asistenciales de cada área, contribuyendo a ofrecer un servicio de excelente calidad.

Por otra parte, a nivel competencial, todos los puestos de trabajo se clasifican en tres apartados, que son: *competencias transversales o genéricas, competencias específicas*

asistenciales y competencias específicas al puesto de trabajo. En las siguientes tablas se pueden recoger cada una de ellas relacionadas con el departamento de enfermería:

A	<p>Excede Expectativas. Contribución claramente por encima de la media, comparado con otras personas en puestos con responsabilidades similares. El trabajo está considerado por los demás como excelente. Los comportamientos están claramente en línea con los criterios de desempeño. La persona es un referente para otros.</p>
B	<p>Cumple Expectativas. El nivel de contribución responde a las expectativas exigentes relacionadas con el puesto. La persona está considerada como un buen profesional en su área de competencia. Los comportamientos están claramente en línea con los criterios de desempeño.</p>
C	<p>Cumple Parcialmente Expectativas. El nivel de contribución se acerca a las expectativas relacionadas con el puesto, aunque pueden existir algunas deficiencias en determinadas áreas que requieren una mejora. En general, los comportamientos están bastante en línea con los criterios de desempeño, aunque puede haber alguna carencia a mejorar.</p>
D	<p>No Alcanza Expectativas. El nivel de contribución está claramente por debajo de las expectativas para el puesto en varias áreas. Existe un margen de mejora significativo y la persona debe realizar un esfuerzo importante y constante para corregir esta tendencia en el futuro. Puede haber problemas de comportamiento y falta de alineamiento con los criterios de desempeño.</p>

COMPETENCIAS TRANSVERSALES/ GENÉRICAS	A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO		X		
COMPROMISO		X		
ORIENTACIÓN AL PACIENTE	X			
CALIDAD Y EXCELENCIA		X		
PRODUCTIVIDAD	X			
RESPONSABILIDAD	X			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS ASISTENCIALES	A	B	C	D
VALORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CUIDADOS BÁSICOS DEL PACIENTE	X			
MOVILIZACIÓN DE PACIENTES	X			
SEGURIDAD DEL PACIENTE	X			
SOPORTE VITAL BASICO	X			
GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN CLÍNICA		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS AL PUESTO	A	B	C	D
TÉCNICAS GENERALES/ESPECÍFICAS DE ENFERMERÍA	X			
MANEJO DE SISTEMA INFORMÁTICO		X		

Se puede observar cómo en el departamento de enfermería, los principales criterios que deben cumplirse son los asistenciales, ya que se trata de un departamento que cubre cualquier área sanitaria ofreciendo cobertura a los distintos especialistas en sus determinadas funciones. Por otro lado, debe alcanzarse el nivel aceptable en las demás.

En el caso de que se quiera aumentar o disminuir algún nivel de competencias, será la dirección de Recursos Humanos quién decide si aumentar o disminuir algún punto en cualquiera de ellas, es una de las potestades de la función "soft" que le corresponde a la dirección de personal.

a.2) **DPT Auxiliar de Enfermería:**

Este perfil corresponde al puesto de auxiliar de enfermería, interdepartamental y con un rango inferior al de enfermería, dependiente de éste último:

Puesto de trabajo: Auxiliar de enfermería.

Departamento: Interdepartamental.

Responsabilidades de supervisión del puesto: Ninguna.

Personal a su cargo: No.

Impacto: Decisiones consensuadas y aprobadas por superior.

Puestos de promoción: Movilidad horizontal a posiciones de auxiliar de enfermería de otros departamentos.

Área: Asistencial.

Servicio: Todos.

Superior funcional: Supervisor/a Enfermería.

Tipo de posición: Empleado.

El auxiliar de enfermería no cuenta con personas a su cargo y no conlleva este puesto responsabilidades de supervisión alguna, siendo además las decisiones que tome aprobadas y consensuadas con los enfermeros y personal superior.

En cuanto a los requerimientos del puesto, la experiencia necesaria es similar al puesto de trabajo de enfermería pero se necesita menos formación y requerimientos extras.

Formación: Formación profesional de grado medio-Área enfermería.

Experiencia: De 3 a 6 meses en puesto similar.

Formación complementaria: A valorar.

Otros requerimientos: Ninguno.

La misión del puesto de trabajo del auxiliar coincide plenamente con el de enfermería.

En el perfil competencial se puede observar que las necesidades y expectativas son menos exigentes para el auxiliar que para el enfermero, por lo que cabe esperar que el nivel de responsabilidad de los auxiliares sea menor.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES/GENÉRICAS	A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO		X		
COMPROMISO		X		
ORIENTACIÓN AL PACIENTE		X		
CALIDAD Y EXCELENCIA		X		
PRODUCTIVIDAD		X		
RESPONSABILIDAD		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ASISTENCIALES	A	B	C	D
VALORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CUIDADOS BÁSICOS DEL PACIENTE		X		
MOVILIZACIÓN DE PACIENTES		X		
SEGURIDAD DEL PACIENTE		X		
SOPORTE VITAL BÁSICO			X	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS AL PUESTO				
VALORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CUIDADOS BÁSICOS DEL PACIENTE SEGÚN ESPECIALIDAD		X		

a.3) **DPT Celador:**

El puesto de celador también está relacionado con el de enfermería y auxiliar, así como su posición jerárquica guarda similitud con el de auxiliar visto previamente, es interdepartamental y no cuenta con supervisores a su cargo, por otra parte también depende jerárquicamente del puesto de enfermería:

Puesto de trabajo: Celador/a.

Departamento: Interdepartamental.

Responsabilidades de supervisión del puesto: Ninguna.

Personal a su cargo: Ninguna.

Impacto: Decisiones consensuadas y aprobadas por superior.

Puestos de promoción: Movilidad horizontal a posiciones de celador de otros departamentos.

Área: Asistencial.

Superior funcional: Supervisor/a Enfermería.

Servicio: Asistencial.

Tipo de posición: Empleado.

En cuanto a los requerimientos del puesto de trabajo, son básicamente similares a los de auxiliar de enfermería, con la salvedad que aquí si se valora cualquier formación complementaria que con la que cuente el personal:

Formación: Formación profesional de grado medio-Área sanitaria.

Experiencia: De 3 a 6 meses en puesto similar.

Formación complementaria: A valorar.

Otros requerimientos: Ninguna.

La **misión** para este puesto sigue siendo la misma que las anteriores para el área médico sanitaria.

En cuanto al perfil competencial, a los celadores se les exige casi las mismas expectativas que a los auxiliares aunque en determinados aspectos concretos si se les impone una mayor calidad en el servicio. En este caso, a los celadores se les exige exceder en las expectativas en cuanto a la movilización de pacientes, alcanzando un nivel A en este ámbito. Aún así siguen siendo menores que las responsabilidades del área de enfermería, la cual cuenta con mayores responsabilidades específicas al puesto:

COMPETENCIAS TRANSVERSALES/GENÉRICAS	A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO		X		
COMPROMISO		X		
ORIENTACIÓN AL PACIENTE		X		
CALIDAD Y EXCELENCIA			X	
PRODUCTIVIDAD		X		
RESPONSABILIDAD		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ASISTENCIALES	A	B	C	D
VALORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CUIDADOS BÁSICOS DEL PACIENTE				
MOVILIZACIÓN DE PACIENTES	X			
SEGURIDAD DEL PACIENTE		X		
SOPORTE VITAL BÁSICO			X	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS AL PUESTO	A	B	C	D
MANEJO DE EQUIPOS PROPIOS DE MOVILIDAD Y TRASLADO DEL PACIENTE		X		

a.4) DPT Dirección Médico-Asistencial:

Este puesto de trabajo corresponde a la dirección asistencial médico-sanitaria encargada del sistema de archivos clínicos y médicos relacionados con los pacientes. Un puesto de trabajo fundamental dentro de la actividad de la empresa en donde se organiza, se clasifica y se

ordena cada uno de las historias clínicas de los pacientes. Se trata de un puesto de trabajo perteneciente al departamento de dirección médico-asistencial:

Puesto de trabajo: Auxiliar-Archivo.

Departamento: Dirección Médico/Asistencial.

Responsabilidades de supervisión del puesto: Ninguna.

Personal a su cargo: No.

Impacto: Decisiones consensuadas y aprobadas por superior.

Puestos de promoción: Técnico/a Archivo y Responsable Archivo.

Área: No asistencial.

Servicio: Historias Clínicas / Archivo.

Superior funcional: Responsable Archivo/Técnico/a Archivo.

Tipo de posición: Empleado.

Puede observarse que al igual que ocurre con los puestos de trabajo de auxiliar de enfermería y celador, los empleados pertenecientes al puesto de trabajo de dirección médico-asistencial no cuentan con personal a su cargo, no tienen responsabilidades adicionales relacionadas con el puesto y además las decisiones tienen que ser consensuadas con la dirección superior de enfermería y área de medicina.

Los requerimientos para acceder al mismo son los siguientes:

Formación: Formación Profesional-Documentación Sanitaria.

Experiencia: De 3 a 6 meses en puesto similar.

Formación complementaria: A valorar.

Otros requerimientos: A valorar.

Con respecto a estos datos puede hacerse especial mención a la experiencia requerida, similar a los otros puestos de trabajo del área médico-sanitaria, sin tener especial relevancia cualquier tipo de formación complementaria o requerimientos adicionales. Ser capaz de dar rápidas respuestas en el trabajo y ser eficiente y eficaz en la realización de las funciones y actividades de la organización.

Por otro lado, la **misión** para este puesto es distinta que los anteriores puestos de trabajo médicos y sanitarios analizados anteriormente en relación a su perfil competencial. En este caso, se está mucho más preocupado por recopilar toda la información clínica del paciente para que tenga un adecuado tratamiento y pueda ser tratado de forma integral con todas sus posibilidades adaptadas a su problema, lo que garantizará la prestación óptima del servicio.

Por último, el perfil competencial del puesto no cuenta con competencias asistenciales en el puesto, sino que solamente nos encontramos con competencias genéricas o transversales y competencias específicas del puesto de trabajo, como puede verse a continuación:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO		X		
COMPROMISO/ IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN		X		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		X		
CALIDAD Y EXCELENCIA		X		
PRODUCTIVIDAD		X		
RESPONSABILIDAD		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	A	B	C	D
HABILIDADES SOCIALES	X			
POLIVALENCIA Y DISPONIBILIDAD	X			

Se puede observar como a las competencias genéricas se les exige no más que cumplir con las expectativas, como en los anteriores puestos al menos cumplir con las exigencias transversales. Esto nos permitirá alcanzar la mayor calidad en el servicio y no sería coherente que una organización que busca la excelencia en el servicio y que tiene un alto nivel de innovación no se centre en cumplir con ellas, ya que incurriría la empresa en una contradicción en relación a sus valores y aspectos estratégicos como la visión y misión, centrada básicamente en la mejor prestación del servicio.

También se puede observar como sí se le exige superar las expectativas de exigencia en aspectos relacionados con el puesto de trabajo en cuestión, concretamente tener habilidades sociales para relacionarse y tener empatía con cada uno de los pacientes, que al fin y al cabo son los clientes de la compañía, y tener también polivalencia y disponibilidad en todas las áreas necesarias y departamentos, ya que un paciente puede requerir cuidados de distintas áreas y subpuestos de trabajo, desde el área médica hasta el área de administración.

Resumen del área médico-sanitaria:

Se han analizado los puestos de trabajo más generales dentro del área médico-sanitaria, desde el puesto de enfermería a todos los que engloban el área de medicina, teniendo todas las denominaciones de empleado. Al frente de estos puestos se encuentra un director de área que será el encargado de gestionar el departamento o el puesto de trabajo, quién

depende jerárquicamente de forma directa del supervisor de área. Estos supervisores son también empleados de la compañía que adquieren el rol de gestor del departamento, sumando un mayor número de responsabilidades al tener que rendir cuentas del funcionamiento del área en cuestión. En todos estos puestos de trabajo puede observarse que los empleados con mayores cargos de supervisión y responsabilidades son los enfermeros y médicos en general. Siguiendo con los datos identificativos de los puestos de trabajo, todos ellos tienen que consultar decisiones con el resto de miembros del equipo, sólo los enfermeros y médicos pueden tomar decisiones de forma individual y consultando no obstante, las decisiones más importantes dentro del margen de actividad y funciones que les corresponde.

En dónde se encuentra un mayor número de similitudes es en el área de requerimientos relativas al puesto de trabajo, sólo a los enfermeros y médicos se les valora cualquier tipo de formación adicional y se les valora el idioma, aunque de forma no muy elocuente. El resto de puestos no se les exige ningún tipo de formación complementaria o idiomas, solamente que posean su titulación específica para ejercer sus funciones y un cierto grado de experiencia.

La semejanza más clara que puede verse en los requerimientos trata sobre la experiencia exigida a cada uno de los profesionales que van a entrar a formar parte de la empresa, todos los puestos requieren experiencia previa, de entre tres y seis meses de duración. Por tanto, es mucho más valorable para la empresa la experiencia antes que cualquier tipo de formación y conocimiento académico adicional que vaya más allá del necesario para ejercer las funciones del puesto.

En cuanto a la misión, a pesar de existir una global que debe conocer todo empleado que entre a formar parte de la compañía y que es válida para cualquier puesto y actividad que se realice dentro de la misma, viene reflejada en cada uno de los perfiles competenciales de los distintos puestos de trabajo que podemos ver dentro de la empresa. Para los enfermeros, médicos, celadores y demás auxiliares relacionados con el área médico-asistencial, la misión es la misma y la podemos resumir como la de ofrecer un servicio integral adaptado a cada paciente, cuidando su salud y respetando sus derechos, al mismo tiempo que se cumple con las normas del centro, en busca siempre de la mejor calidad posible en esa prestación del servicio. Por tanto, su principal objetivo: ofrecer solución al problema del paciente con la mayor calidad y excelencia posible en el servicio.

No obstante, en el caso de la dirección médico-asistencial, la misión varía un poco, teniendo siempre presente la calidad y excelencia, se trata de darle una solución al paciente de forma que puedan satisfacerse sus necesidades al tener toda la información y

documentación del mismo, para que los demás profesionales puedan trabajar con cada uno de ellos con las mayores comodidades e informaciones posibles.

En cuanto a las responsabilidades, ocurre algo parecido a la misión, en el sentido de que los puestos de trabajo de enfermería, medicina, y demás áreas asistenciales suelen tener responsabilidades similares, mientras que el puesto de trabajo de la dirección médico-asistencial cuenta con unas responsabilidades diferentes.

Se pueden enumerar las siguientes responsabilidades generales desde el área de medicina, enfermería, celadores y auxiliares:



Figura 5.2: Responsabilidades del área médico-sanitaria en Quirón-Salud (2018). Fuente: Elaboración propia a partir de datos recogidos de los perfiles profesionales del área médica-sanitaria.

En el anterior gráfico quedan reflejadas las distintas responsabilidades con el mismo nivel de importancia. Para Quirón es igual de importante el cuidado de los pacientes como cumplir con los dispositivos de seguridad y normas del trato de clientes, así como las relacionadas con la utilización adecuada del material.

Por último, con referencia a las cuestiones relacionadas con los perfiles competenciales de necesidades de los puestos, también podemos distinguir la del área médico-asistencial del resto de puestos analizados. A grandes rasgos podemos distinguir tres apartados competenciales: Genéricas, Asistenciales y Específicas del puesto, todas ellas presentes en el primer grupo que engloba al área de medicina y enfermería, auxiliares y celadores. En la otra área de dirección médica no se encuentran necesidades asistenciales, existiendo así menos necesidades requeridas para el puesto de trabajo.

Los que requieren de mayores necesidades genéricas de tipo A, es decir, situarse por encima de las expectativas, son los puestos de trabajo de medicina y enfermería. Concretamente, son los puestos en donde se espera un mayor compromiso de **responsabilidad, disciplina y orientación al paciente**. Además, son los puestos que requieren mayores expectativas asistenciales, todas de nivel A, relativas al paciente, salvo la de gestionar la documentación clínica, que le corresponde al área médico asistencial, por ejemplo: cuidado del paciente, soporte vital del paciente o seguridad del paciente. En cuanto a las específicas del puesto, queda claro que se exige una mayor excelencia en el manejo y tratamiento de técnicas de enfermería y medicina.

A modo de resumen, podemos afirmar que se trata del área con mayores responsabilidades y necesidades, en concordancia con el mayor nivel jerárquico correspondiente al puesto.

Todos los puestos de esta área médico-sanitaria requieren al menos cumplir de forma aceptable las expectativas a un nivel B, salvo las relacionadas con el soporte vital básico de los pacientes para los celadores y auxiliares, para los que se exige un nivel C, es decir, situarse por debajo de las expectativas, ya que no es tan importante esa función para esos puestos de trabajo.

En cuanto al otro gran grupo de dirección médico-sanitaria, que recordemos no cuenta con necesidades asistenciales, en donde se exige estar por encima de las expectativas son en las relativas al puesto específico de trabajo, como son tener habilidades sociales como la comunicación, empatía o liderazgo, y polivalencia y disciplina para atender a todas las áreas que necesiten del trabajo de este puesto. Las necesidades genéricas o transversales para este puesto son simplemente cumplir con las expectativas, nivel B, que es lo mínimo necesario para cumplir con el nivel de excelencia y calidad en el servicio.

b) Perfiles económicos-administrativos:

b.1) DPT Director/a Económico-Administrativo:

Se trata de uno de los puestos de mayor responsabilidad dentro del área económica-administrativa, con un gran número de responsabilidades y personal a su cargo, perteneciente al departamento económico-administrativo y con decisiones tomadas de forma autónoma con asunción de consecuencias de forma individual:

Puesto de trabajo: Director/a Económico Administrativo.

Departamento: Económico–Administrativo.

Responsabilidades de supervisión del puesto: Departamento Económico-Administrativo, Compras.

Personal a su cargo: Sí.

Impacto: Autónomo y responsable de decisiones tomadas.

Puestos de promoción: Director Corporativo Administración y Finanzas / Director Corporativo Control de Gestión.

Área: No asistencial.

Servicio: Económico–Administrativo.

Superior funcional: Director/a Corporativo Administración y Finanzas.

Tipo de posición: Empleado.

En cuanto a los requerimientos del puesto, se necesita un buen perfil académico, una experiencia considerable y un buen nivel de inglés que puede considerarse valorable:

Formación: Licenciatura Administración y Dirección de Empresas/Economía.

Experiencia: 5 años en puesto similar y/o Auditoría

Formación complementaria: Valorable Máster en Administración y Dirección de Empresas, control de gestión o MBA.

Otros requerimientos: Valorable buen Inglés.

La **misión** específica para este puesto de trabajo tiene que ver con la planificación, coordinación y toma de decisiones para el buen funcionamiento de la empresa, centradas en estrategias y objetivos, a un nivel estratégico elevado, en donde se toman decisiones que afectan al conjunto de la organización en general.

Los perfiles competenciales, siguiendo con el mismo esquema que los puestos médicos-sanitarios, van a agruparse en modo de tabla. No obstante, este puesto de dirección solo

cuenta con competencias genéricas y específicas al puesto y en todas aparece el nivel A en sus apartados, es decir, es necesario que se superen las expectativas en cada una de ellas, tanto específicas como genéricas: trabajo en equipo, orientación al cliente, productividad, responsabilidad, calidad y excelencia como genéricas; y visión estratégica, liderazgo, capacidad de negociación u organización como específicas al puesto:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO	X			
COMPROMISO/ IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	X			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X			
CALIDAD Y EXCELENCIA	X			
PRODUCTIVIDAD	X			
RESPONSABILIDAD	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	A	B	C	D
DESARROLLO DE NEGOCIO	X			
VISIÓN ESTRATÉGICA	X			
ORGANIZACIÓN Y SUPERVISIÓN	X			
LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAS	X			
ANÁLISIS CRÍTICO	X			
NEGOCIACIÓN	X			

b.2) DPT Económico-Administrativo:

El otro puesto de trabajo situado a un nivel jerárquico inferior al de dirección económico administrativa es éste, dependiente directamente del de dirección, con la salvedad que no cuenta con responsabilidades adicionales ni personal a su cargo y en este caso las decisiones son consensuadas y se toman de forma grupal, no son individuales, necesitando consultar las más relevantes:

Puesto de trabajo: Económico-Administrativo.

Departamento: Económico-Administrativo.

Responsabilidades de supervisión del puesto: Ninguna.

Personal a su cargo: Ninguno.

Impacto: Decisiones consensuadas y aprobadas por superior.

Puestos de promoción: Movilidad horizontal a posiciones administrativas de otros departamentos.

Área: No asistencial.

Servicio: Contabilidad/Cobros-Tesorería/Honorarios Médicos/ SACCS.

Superior funcional: Responsable de Servicio.

Tipo de posición: Empleado.

Éste es el puesto que se encarga de la gestión de nóminas y demás apartados administrativos de la empresa, la función *“hard”* de nóminas y plantillas, desahogando de trabajo a la dirección de personal. Por otra parte, los puestos de promoción son a nivel horizontal a posiciones administrativas de otro departamento, no se puede acceder verticalmente al puesto superior de dirección, al cual se accede de forma directa por otras vías.

Los requerimientos del puesto son menores al de dirección, existiendo bastante diferencia en los requisitos exigidos para formar parte del mismo, y siguiendo la misma experiencia que en el área médico sanitaria de entre 3 a 6 meses y en este caso sí se valora el idioma adicional:

Formación: Ciclo Formativo de Grado Medio o Superior-Área Administración.

Experiencia: De 3 a 6 meses en puesto similar/posiciones administrativas.

Formación complementaria: A valorar.

Otros requerimientos: Valorable Inglés.

La **misión** para este puesto se centra principalmente en llevar a cabo las tareas anteriormente comentadas para desahogar de funciones a la dirección de personal, para organizar toda la actividad económica que permita a la empresa alcanzar sus objetivos a corto, medio y largo plazo, en concordancia con las directrices marcadas por la dirección, garantizando la fiabilidad de la información.

En cuanto a las competencias del perfil profesional del puesto de trabajo, tampoco existen competencias asistenciales. Las competencias genéricas del puesto exigen cumplir de forma aceptable todos los niveles para garantizar la calidad en el servicio, mientras que las mayores exigencias de necesidad competencial se centran en apartados relacionados con características específicas del puesto, en donde se exige superar las expectativas competenciales alcanzando un nivel A en su servicio, como son las habilidades sociales y la disciplina y polivalencia, ya que estamos ante un puesto que necesita de flexibilidad y capacidad de adaptación a los requerimientos dados por la dirección y las particularidades del paciente. Dichas competencias vienen reflejadas en la siguiente tabla:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO		X		
COMPROMISO/ IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN		X		
ORIENTACIÓN AL PACIENTE		X		
CALIDAD Y EXCELENCIA		X		
PRODUCTIVIDAD		X		
RESPONSABILIDAD		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	A	B	C	D
HABILIDADES SOCIALES	X			
ANÁLISIS CRÍTICO		X		
POLIVALENCIA Y DISPONIBILIDAD	X			

Resumen del área económico-administrativa:

Anteriormente se ha diferenciado el puesto de dirección del puesto de administración, siendo sus requerimientos y responsabilidades diferentes. La formación y experiencia requerida para hacerse cargo de un puesto de tanta importancia como el de dirección son mayores. Sin embargo, sí merece especial atención fijarnos en analizar las responsabilidades implícitas a esta área económica-administrativa, las cuales difieren de la otra área médico-sanitaria. A modo de resumen, dichas responsabilidades pueden verse recogidas en la siguiente tabla, otorgando el mismo peso a cada una de ellas, porque para la empresa tienen la misma importancia:

Responsabilidades de Dirección
1) Colaborar con el Director/a del centro en la elaboración del Plan Estratégico.
2) Evaluar y controlar la situación financiera del centro.
3) Aumentar la eficacia operativa haciendo hincapié en la reducción del coste e incremento de la calidad.
4) Dirigir y supervisar actividades relacionadas con impuestos, presupuestos, contabilidad, auditoría del centro garantizando el control interno y la aplicación de los criterios contables.
5) Representar a la compañía junto con el Director/a del centro en negocios comerciales internacionales y compañías aseguradoras.
6) Colaborar con el área de recursos humanos en el control y supervisión de objetivos del personal, así como establecer mecanismos para la valoración del desempeño.
7) Promover una buena relación interdepartamental que facilite el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Responsabilidades de Administración

- 1) Realizar con precisión y eficacia el procesamiento de datos, así como solventar cualquier incidencia relacionada con la misma.
- 2) Colaborar en la implantación de nuevos sistemas, procedimientos y procesos para la mejora de la gestión económica.
- 3) Establecer una relación de respeto hacia los clientes, tanto internos como externos, para dar a la empresa una imagen de responsabilidad y profesionalidad.
- 4) Colaborar en la elaboración de informes de gestión económica y de resultados, atendiendo a una correcta presentación y cumpliendo con los plazos estipulados.
- 5) Promover una efectiva relación laboral interdepartamental para facilitar la consecución de los objetivos.
- 6) Cumplir con los procedimientos del sistema de gestión, recoger los datos del proceso y promover mejoras para el mismo.

La responsabilidad que está presente en cualquier área es la de promover la relación interdepartamental para la consecución de los objetivos empresariales, por lo que el trabajo en equipo y la comunicación en la empresa son factores claves de éxito en donde se fomenta la ventaja competitiva, por lo que es una de las premisas fundamentales para el éxito de la organización.

Respecto a la misión específica del puesto, al contrario que en el área médico-sanitaria, éste área económica-administrativa cuenta con una misión distinta más adaptada a las funciones y tareas de cada puesto, por lo que nos hace confirmar la tendencia de tener empleados que sepan desenvolverse en esta área para garantizar la eficacia y eficiencia en la gestión.

6. RESULTADOS, ALTERNATIVAS Y VALORACIONES.

Para poder realizar las valoraciones personales y vías de mejora una vez analizados los puestos en base al perfil competencial, se ha pasado a los empleados de las distintas áreas y distintos niveles un cuestionario amplio de elaboración propia, para una muestra de diez personas, en distintos formatos y con múltiples apartados. El cuestionario, que se encuentra adjunto en el anexo a este proyecto, se llevó a cabo para conseguir la mayor información posible de primera mano, la cual permita establecer con una mayor confianza las distintas alternativas y propuestas que conduzcan a una mejora en la eficiencia y eficacia de la

organización. Dichos resultados se analizarán ilustrativamente a continuación para posteriormente plantear alternativas de mejora.

a) Sobre datos generales del puesto:

- Necesidad de introducir cambios en la organización del trabajo o empresa en general.

Sí=30% No=70%

- Conocimiento del superior inmediato.

Sí=100% No=0%

- Relación adecuada con el superior inmediato o directo.

Sí=90% No=10%

- Ante cambios en la empresa, se les hace saber a los empleados.

Sí=90% No=10%

- Posibilidades en la empresa de poder acceder a formación y conocimiento.

Sí=100% No=0%

- Ambiente de trabajo y relación con compañeros.

Agradable/Buena=80% Aceptable=20% Desagradable/Mala=0%

- Facilidad de integración de los nuevos empleados.

Sí=100% No=0%

- Orientación o entrenamiento al entrar como nuevo empleado a la empresa.

Sí=90% No=10%

Los resultados de este bloque muestran a grandes rasgos necesidades que requieren los puestos de trabajo y la organización en general. La mayoría de empleados abogan por introducir cambios en la empresa por lo que podemos sacar la conclusión de que en ciertos aspectos de la misma no se actúa adecuadamente. Las principales medidas que cambiarían los miembros de la muestra sería establecer un horario de visitas de familiares adecuado y también sugieren contratar a más personal en el área médico-sanitaria, ya que tanto en el área administrativa como sanitaria indican que la carga de trabajo es muy grande, en virtud

de los resultados analizados. Por otra parte, parece ser que la estructura organizativa de la empresa lleva a los empleados a saber perfectamente a quien rendir cuentas y quiénes son sus superiores inmediatos, al mismo tiempo que existe buena relación entre los niveles jerárquicos, debido fundamentalmente a ser personas cercanas, accesibles que saben escuchar las peticiones y sugerencias de los empleados a su cargo y siempre dispuestos a ayudar, por lo que nos hace ver que los líderes de departamento y dirección cuentan con las habilidades adecuadas para ejercer la labor de liderazgo.

También la información y comunicación en la empresa es muy adecuada. Todo empleado conoce si se producen cambios en su área de trabajo o que afecten a la organización en conjunto. En el área administrativa se suele informar a través de actas de comité y a través de la supervisión, mientras que en el área médico sanitaria a través de emails, circulares o reuniones informativas.

Quirón también cuenta con un buen sistema de formación de los nuevos empleados y de orientación al acceder por primera vez al puesto, lo que nos hace comprobar que se encuentra la empresa en concordancia con los valores y aspectos estratégicos recogidos en su misión y visión de apostar por la formación continua y la actualización tecnológica.

Para terminar con este bloque, se puede observar que por lo general el ambiente de trabajo y la relación entre los miembros del equipo es bueno, considerándolo agradable y bueno el área sanitaria en un 80% y aceptable el 20% restante que pertenece al área administrativa.

Alternativas planteadas en virtud de los resultados generales del puesto:

En primer lugar, pienso que sería recomendable profesionalizar el área de recursos humanos con la creación de un departamento que se centre en el personal de la empresa. No me parece lo más idóneo basar la dirección de recursos humanos en un perfil competencial realizado por una empresa externa especializada en base a criterios establecidos por la empresa, ya que no se tiene control alguno sobre el personal de la misma y sobre el proceso. Además, pienso que no se debería organizar territorialmente por comunidades, sino por provincias. No parece adecuado que el director de recursos humanos de Córdoba sea el mismo al que le deben de rendir cuentas los empleados de los centros en Sevilla. Y por supuesto, al profesionalizar el área de recursos humanos, contar con más personal y que el Director de Recursos Humanos cuente con más ayuda que una única persona delegada.

En segundo lugar, analizando el organigrama de la organización y viendo que algunos puestos tienen excesivas cargas de supervisión, podría convenir establecer mayores

relaciones horizontales en la empresa, aunque la estructura siga siendo achatada, hecho que facilita la comunicación y el trasvase de conocimientos entre empleados, ya que básicamente se trata de una empresa con relaciones jerárquicas verticales y siempre que no se entorpezca el camino a conocer quién es el superior inmediato.

Por otra parte, vista la demanda de sus empleados, se debería establecer una distribución más equitativa de las cargas de trabajo, ya que es este motivo el que principalmente destacan los miembros de la empresa como elemento de mejora. Esto podría realizarse a través de un estudio pormenorizado de los tiempos de trabajo teniendo en cuenta el porcentaje de tiempo efectivo real de trabajo y el tiempo no efectivo de trabajo. Puede ser incluso más factible que contratar a nuevo personal, la respuesta puede estar en la distribución de los turnos y cargas de trabajo.

Otra alternativa que puede ser necesaria está relacionada con el área administrativa para mejorar el ambiente y la relación entre los empleados, a través de la contratación de un especialista o *coach* que ayude a mejorar el ambiente de trabajo en el área mediante reuniones informales, sesiones de convivencia o cualquier técnica de este tipo.

b) Sobre la descripción sumaria del puesto:

- Número de trabajadores que en las distintas áreas participan en cursos y seminarios relacionados con su trabajo ofrecido por la compañía:

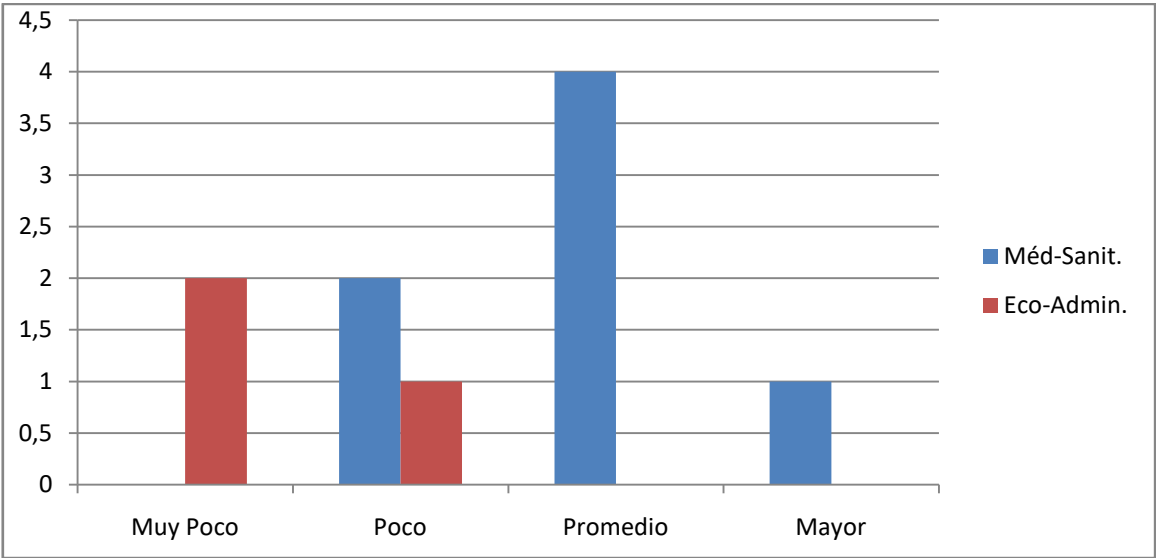


Figura 6.1: *Número de trabajadores que participan en cursos de formación o seminarios (2018). Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario adjunto.*

Los resultados son muy ilustrativos, en el área económica-administrativa no se ofrecen tantos cursos de formación y seminarios relacionados con el trabajo en el área, por lo que habría que aumentar el esfuerzo en esta zona.

- Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe, lo que nos permitirá conocer el grado de iniciativa y autonomía de los empleados:

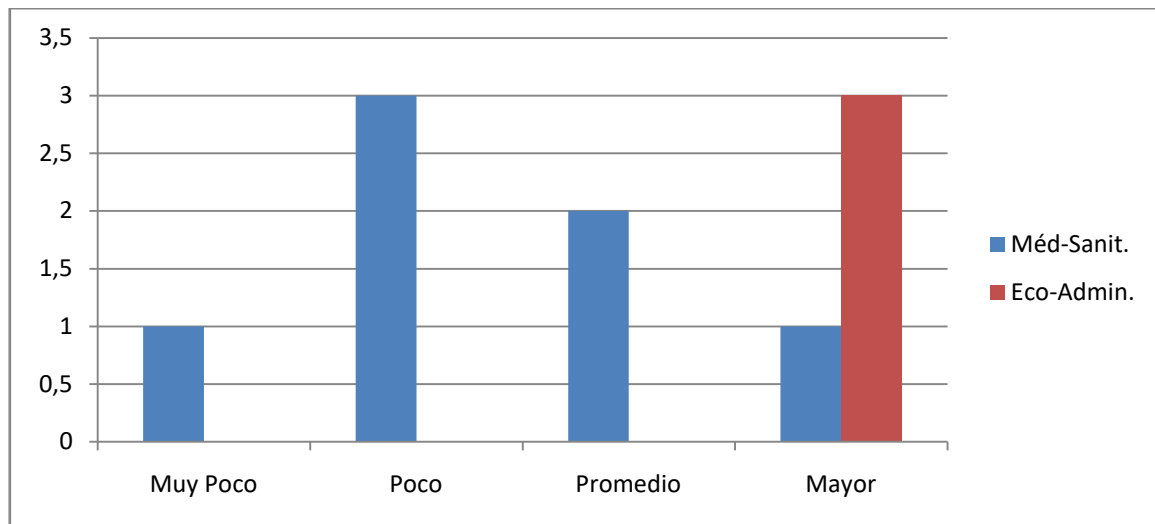


Figura 6.2: Grado de consulta de decisiones con el/la superior/a inmediato/a (2018). Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario adjunto.

En el área económica-administrativa puede observarse como el grado de autonomía de los empleados es nulo, ya que tienen que discutir toda las decisiones con sus superiores, mientras que es en el área de medicina donde más autonomía se le da a los empleados, mientras que en el de enfermería las decisiones son dispares, las decisiones consultadas con los superiores llegan al promedio.

Alternativas planteadas según descripciones sumarias del puesto:

En primer lugar, es necesario incrementar el esfuerzo en formación y asistencia a cursos en el área económica-administrativa, a tenor del gráfico ilustrativo anterior. Esta área goza de pocas oportunidades de formación y poder incrementar los conocimientos de los empleados con nuevas posibilidades académicas, lo que permitirá que los empleados sean más competitivos tanto para la propia empresa como para el mercado y sector en general. Quizás tiene que ver este motivo con el grado de autonomía otorgado a los mismos, como puede verse en el segundo gráfico tampoco gozan de una autonomía que les permita tomar decisiones de forma autónoma. Siguiendo con los resultados en formación, la médica cuenta

con seminarios y cursos a disposición de los empleados, lo que les permite también ganarse autonomía en la toma de decisiones, sobre todo en el área de medicina, más que en el de enfermería, por lo que los empleados están contentos en este sentido. Podemos afirmar que es una empresa que apuesta por la formación claramente en el área médica-sanitaria pero que no hace lo propio en la económica-administrativa.

Por otra parte, observando sugerencias realizadas por los trabajadores, solicitan la mayoría de ellos mayores zonas de descanso dentro de la empresa, ya que cuentan con una única cafetería tanto para trabajadores, pacientes, visitantes y público en general. Así mismo, destacan como aspecto negativo a su trabajo el excesivo ruido, calor excesivo e iluminación deficiente en algunas zonas. Si analizamos conjuntamente estos datos, puede merecer la pena para mejorar la satisfacción del trabajador la creación de zonas habilitadas únicamente para trabajadores de la empresa en las que puedan desconectar en su periodo de descanso, insonorizadas, con buena iluminación y alejadas de perturbaciones, en donde el trabajador tenga el sentimiento de descanso durante su periodo de trabajo no efectivo.

c) Sobre satisfacción laboral:

Cómo de valorados se sienten los trabajadores en la empresa:

- Salario adecuado o inadecuado:

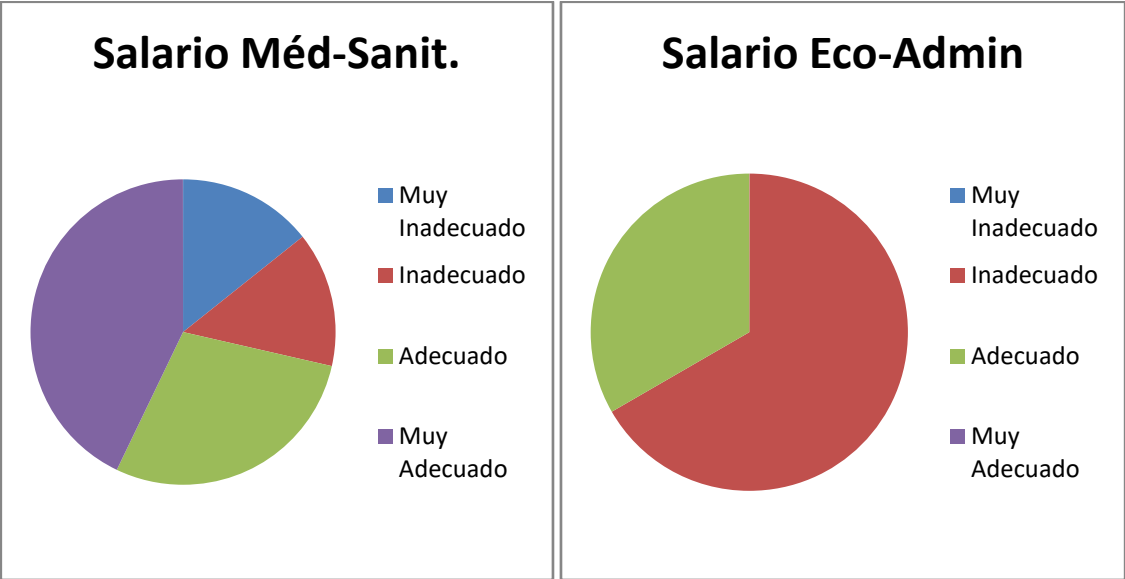


Figura 6.3: Grado de aceptación del salario percibido (2018). Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario adjunto.

A tener de estos resultados, los empleados del área médico-sanitaria se sienten por lo general valorados económicamente, por lo que puede determinarse que la política retributiva

basada en una retribución fija y otra variable en función de los objetivos de la empresa es correcta y efectiva para esta área. Sin embargo, como viene siendo habitual, los del área económica-administrativa consideran que su percepción económica por el trabajo realizado no es adecuada, no se sienten valorados y consideran que su salario es bajo.

- Sentimiento de utilidad para la empresa, en virtud del talento y habilidades:

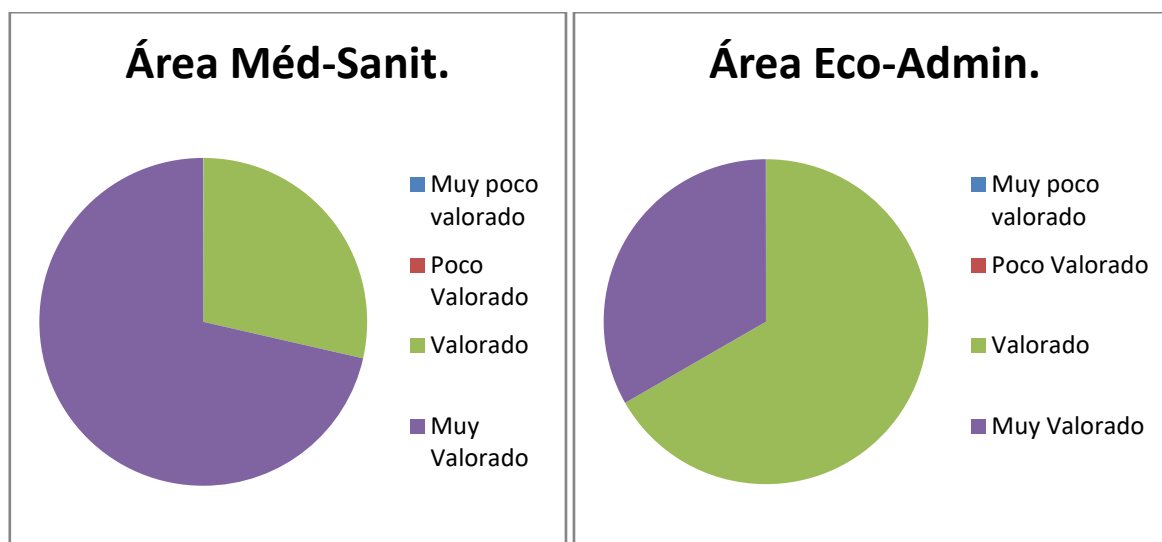


Figura 6.4: Grado de sentimiento de pertenencia a la empresa (2018). **Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario adjunto.

Por lo general, los empleados en Quirón-Salud se sienten muy útiles para la empresa, consideran que sus aportaciones son muy adecuadas para que la empresa alcance sus objetivos, por lo que el sentimiento de pertenencia y utilidad son muy grandes, al igual que se sienten valorados por la compañía y por sus superiores inmediatos. Analizados estos dos puntos en conjunto, puede observarse la correspondencia en el área médico-sanitaria con tener un adecuado salario y que se sienten valorados por los servicios que prestan. En cambio, sucede en el área administrativa, que a pesar de considerar que los salarios son inadecuados, sí se sienten bastantes valorados por la empresa, por lo que nos hace confirmar que para la muestra de los empleados de administración, no tienen en cuenta el salario para sentirse útiles para la empresa, aspecto que en muchas compañías suelen ir ligados.

- Seguridad adecuada o inadecuada, los trabajadores valoran la seguridad a la hora de desempeñar su trabajo, en un empleo en donde la agresión física y verbal entre los empleados y personas ligadas a los pacientes ocurre con frecuencia.

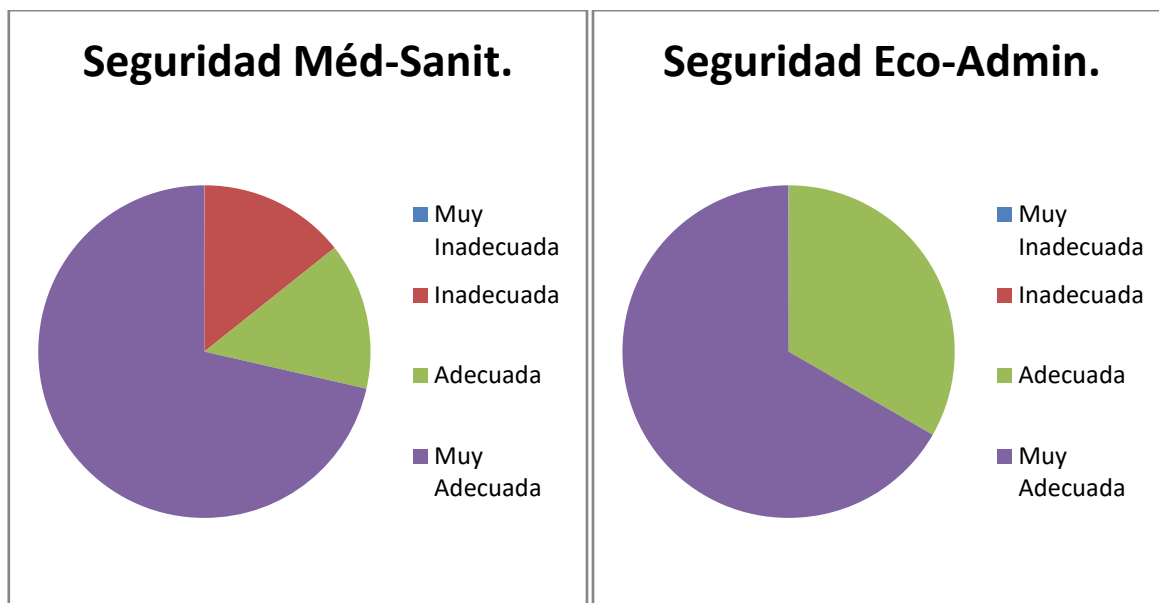


Figura 6.5: Grado de seguridad existente en la empresa (2018). **Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario adjunto.

A tenor de estos resultados puede observarse que la política de seguridad para los distintos puestos y niveles es bastante adecuada, por lo que la empresa ha llevado a cabo un importante esfuerzo para que los trabajadores desempeñen sus labores profesionales sin ningún problema, sintiéndose la mayoría de ellos seguros dentro del puesto de trabajo.

Alternativa planteada en función del apartado de satisfacción laboral:

Analizando los resultados, parece necesario revisar la política retributiva para el área de administración, siempre y cuando se encuentren dentro de los parámetros del puesto en relación a conocimientos académicos que exigía el perfil profesional, ya que hay diferencia considerable entre los requisitos exigidos para el director de administración y los empleados del área médico-sanitaria, los cuales necesitan para acceder al puesto buen expediente académico. Por otro lado, analizando los cuestionarios puede observarse que algunos encuestados consideran que reciben pocas recompensas por el trabajo bien hecho, por lo que puede significar que la parte variable del salario sea menester incrementarla en algunos puestos, sobre todo en el de enfermería, ya que es donde se sitúa la tendencia a reclamar mayores recompensas por el trabajo bien hecho con independencia de que la parte fija del salario sea adecuada.

d) Otros motivos de análisis:

Comprobar la correspondencia de algunos requisitos recogidos en el perfil competencial con la opinión al respecto de los empleados.

- Experiencia y relevancia de la administración pública:

Salvo para puestos de dirección cuya experiencia se sitúa en al menos 5 años para poder acceder al puesto de trabajo, para los empleados de ambas áreas los perfiles competenciales marcan una experiencia previa en un trabajo similar de entre 3 y 6 meses de duración.



Figura 6.6: Valoración de los empleados de la experiencia previa requerida para formar parte de la empresa (2018). Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario adjunto.

A la vista de este gráfico ilustrativo, los empleados fundamentalmente consideran que la experiencia para acceder a Quirón debe ser de al menos 1 año, incluso consideran que debe ser mayor al año, por lo que nos hace considerar la posibilidad de que la experiencia que Quirón propone para acceder a los distintos puestos de trabajo puede quedarse corta. Por otra parte, al ser una empresa del sector privado y teniendo en cuenta la tendencia que hay de los trabajadores de pasar del sector público al privado, se les cuestionó a los empleados si debían tener previamente una experiencia en la administración pública, a lo que contestaron que no es relevante, ya que consideran que los trabajos tienen mucha similitud entre ambos puestos. Por lo tanto, todos coinciden en que es deseable la experiencia previa para acceder al puesto, aunque consideran que debe ser mayor a la que impone la empresa, rondando o superando el año, y que no es relevante haber trabajado previamente en el sector público para poder entrar a trabajar en el sector privado.

7. VALORACIÓN PERSONAL Y JUICIO CRÍTICO.

En mi opinión, la empresa Quirón cuenta con una plantilla escasa para todos los puestos y trabajos que se demandan. Una de las sugerencias que la mayoría de trabajadores realizarían a la empresa en virtud del cuestionario realizado por los mismos es que existe una excesiva carga de trabajo, a pesar de la existencia de numerosos puestos. Esto puede deberse a la falta de un departamento de personal profesionalizado en la organización, lo cual provoca que aumenten las cargas de trabajo para todos los puestos, en especial para los de administración. Por otra parte, la media de edad de la plantilla es muy elevada, sin dar oportunidad a jóvenes profesionales de poder entrar en la empresa, hecho que puede provocar pérdida de motivación de los profesionales al verse acomodados en su puesto, así como una ineficaz atracción del talento, con la consecuente pérdida de frescura y *know-how*.

Por otra parte, en cuanto a la estructura organizativa y en base al organigrama de la empresa, sería necesario bajo mi punto de vista aumentar las relaciones jerárquicas horizontales entre los distintos puestos de trabajo para así delegar determinadas funciones directivas, lo que también contribuiría a disminuir las cargas de trabajo. Que la empresa cuente con pocas áreas de descanso para los trabajadores, los cuales están sometidos a fuertes cargas emocionales y psicológicas debido a la naturaleza del propio trabajo es un aspecto que bajo mi opinión debe solucionarse en la empresa.

Además, me da la sensación que los trabajadores pertenecientes al área de administración se encuentran un poco olvidados y no se les atiende como a los del área médico-sanitaria. Tampoco me parece adecuado externalizar la mayoría de funciones de personal de la empresa por querer minimizar su impacto en los costes. Hoy en día, el área de personal tiene cuanto menos la misma importancia si cabe que el área financiera o de producción de servicios, ya que son los empleados los conductores de la empresa, los que ayudan a la dirección a cumplir con los objetivos que les permite alcanzar y mantener la posición de liderazgo.

En cambio, sí me parece muy acertada la política retributiva que aplica la empresa y que también la mayoría de trabajadores valoran, formada por una parte fija y otra variable en base a resultados generales del ejercicio de la empresa y en base a resultados individuales del puesto de trabajo y de los trabajadores en cuestión. Esto contribuye a mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores hacia el cumplimiento de los

objetivos de la empresa y a crear un sentimiento de pertenencia a la empresa que sin duda ayuda a mejorar. También me parece adecuado que se ofrezcan oportunidades de formación continua a sus trabajadores, ya que les permitirá ser más competitivos para el sector y les ayuda a incrementar sus conocimientos sobre la naturaleza de su trabajo. Igualmente, que todos los trabajadores conozcan a su superior/a inmediato/a y se lleven relativamente bien con ellos/as nos hace comprobar que existe un ambiente de trabajo sano y de respeto, factor que afianza la posición de mejora continua que pregona la empresa desde sus valores estratégicos.

A modo de conclusión, me parece una empresa bien organizada con unas estructuras fuertes que confirman la posición de liderazgo que posee en el sector. Una compañía bastante segura, que le otorga una gran importancia a su personal, en donde las relaciones jerárquicas aparecen bien definidas. Una empresa que ha sabido adaptar su oferta de servicios a las necesidades de los clientes, ofreciendo una amplia gama de posibilidades integrales que permiten dar respuesta a los problemas de cada uno de ellos. Esto se debe a la gran apuesta que lleva realizando Quirón desde su nacimiento por la actualización tecnológica y la formación continua, reforzada al pertenecer a un Grupo con entidades que trabajan en este ámbito. Todo ello permite ofrecer sus servicios con las mejores garantías.

8. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES EMPLEADAS.

Arias Galicia, F. (1986): *Administración de recursos humanos*. México D.F., México: Trillas.

Armstrong, M. (1990): Capital humano. *Dirección de personal y gestión de empresa* (pp. 48-52). Londres, Reino Unido: Kogan Page Ltd.

Barranco Saiz, F.J. (1993): *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Madrid, España: Pirámide.

Besseyre Des Horts, C. H. (1989): *La gestión estratégica de recursos humanos*. Bilbao, España: Deusto.

Elorduy Mota, J.I. (1983): *Estrategia de empresa y recursos humanos. Una visión dinámica de la empresa*. Madrid, España: McGraw Hill.

Enrique C.C., José Luis G.G. y Juan L.T. (1986). Estructuras organizativas y recursos humanos. *Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo* (pp. 111-114). Alicante, España: Civitas.

- Enrique C.C., José Luis G.G. y Juan L.T. (1986). Organización del trabajo y capacidad de adaptación de la empresa. *Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo* (pp. 283-293). Alicante, España: Civitas.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1987): *La empresa y su entorno*. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Luis, G.M., David B. y Robert C. (2008). Gestión de los puestos de trabajo y análisis de los puestos de trabajo. *Gestión de recursos humanos* (pp. 77-85). Madrid, España: Pearson.
- Marr, R. y García, S. (1984): *Política de personal en la empresa (Economía de los recursos humanos)*. Madrid, España: ESIC.
- Martínez López F.J., Ruíz Ortega J.M., Serna Mármol J.P., Pardo García R. y Fernández Herrerueta C. (2008). La seguridad de los pacientes en el Sistema Nacional de Salud español. *Área de gestión y seguridad del paciente, Volumen II* (pp. 5-73). Sevilla, España: Aliad conocimiento y servicio.
- Menguzzato. M. y Renau, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona, España: Ariel.
- Odiorne, G.S. (1990): *El lado humano de la dirección*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Peña Baztán, M. (1990): *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Barcelona, España: Hispano Europea.
- Quirón Salud (2018). *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa* (2017). Recuperado de <http://www.quironsalud.es>
- Quirón Salud (2018). *Informe Corporativo de Seguridad del paciente* (2017). Recuperado de <http://www.quironsalud.es>
- Quirón Salud (2018). *Perfiles competenciales de los puestos de trabajo* (2018). Sevilla, España.
- Recio Figueiras, E.M. (1986). *La planificación de los recursos humanos*. Barcelona, España: Hispano Europea.
- Tennessee Tech (2017). *Sample Job Analysis Questionnaire*, 8(1), 1-11. Recuperado de <https://www.tntech.edu/assets/usermedia/ideaa/forms/JAQ.pdf>
- Trouvé, P. (1991). El management de los recursos humanos entre la gestión hard y la gestión soft. *Nuevas tendencias de la gestión de los recursos humanos* (pp.11-46). Bilbao, España: Deusto.
- Universidad de Houston (2009). *Job analysis questionnaire*, 12(1), 1-9. Recuperado de <https://www.uh.edu/human-resources/forms/JAQ.doc>
- UIC Human Resources (2009). *Descripción efectiva de puestos de trabajo*, 1(1), 1-32. Recuperado de https://www.hr.uic.edu/hr_services_and_support/
- Werther, W.B. y Davis, K. (1987). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.

9. ANEXO.

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

OBJETIVOS E INSTRUCCIONES:

Este cuestionario tiene el único propósito de analizar el puesto de trabajo para su posterior descripción y evaluación, **no a la persona que lo ocupa.**

Está destinado a recopilar información, para la descripción y especificación de cada puesto, conteniendo los rasgos esenciales de cada trabajo en forma de tareas y responsabilidades y otros datos complementarios importantes.

Tiene fines puramente académicos para conseguir una gran cantidad de información que sirva de base para realizar un análisis general de los puestos, objeto de estudio del proyecto de investigación para completar mis estudios de Grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Sevilla.

El siguiente cuestionario se estructurará por áreas o secciones para facilitar su cumplimentación al encuestado. Las preguntas serán de distintos tipos desde abiertas en formato lista en donde tendrá que rellenar la respuesta en un espacio habilitado para ello hasta preguntas cerradas a marcar con una "X". Todas las preguntas deben de ser contestadas, en el caso de que desconozca o no quiera contestar alguna de ellas, podrá marcar la casilla "ns/nc" o en el caso que sea una pregunta de rellenar, dejarlo indicado.

¡Muchas gracias por su colaboración!

I- Datos de identificación del puesto:

EMPRESA	
ÁREA DE TRABAJO	
NOMBRE DEL PUESTO	
DIVISIÓN	
DEPARTAMENTO/UNIDAD	
DEPENDENCIA DIRECTA	
FECHA DE APLICACIÓN	

II- Datos de identificación del encuestado:

NOMBRE Y APELLIDOS *Voluntario*	
GRADO Y ESCALAFÓN	
ANTIGÜEDAD EN EL SERVICIO	

III- Descripción Sumaria del Puesto:

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una "X" solo una respuesta):

	Directivo/a superior/a
	Directivo/a dependiente
	Profesional con personal dependiente
	Profesional de apoyo
	Profesional Asesor/a
	Técnico/a especializado/a
	Técnico/a
	Administrativo/a con especialización
	Administrativo/a contable
	Administrativo/a secretarial
	Auxiliar Administrativo/a

2. Especifique sucintamente cuál es la **Misión** (principal objetivo) de su puesto de trabajo:

3. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas:

Tarea Principal	% Tiempo Laboral

4. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas:

Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral

5. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?, ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una "X").

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		
Responsabilidad en el cuidado del paciente		
Responsabilidad en la toma de decisiones		
Responsabilidad en rendir cuentas a los superiores jerárquicos		

6. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado? Marque con una "X" cada característica según considere que sea "No necesaria" "Deseable" o "Esencial" para el desempeño efectivo de su puesto de trabajo y señale en una escala Likert de 1 a 10 puntos el grado de importancia de la característica, siendo 1 "Muy bajo" y 10" Muy alto".

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial	Grado
Agudeza visual				
Agudeza auditiva				
Capacidad táctil				
Rapidez de decisión				
Habilidad expresiva				
Coordinación tacto visual				
Coordinación general				
Iniciativa				
Creatividad				
Capacidad de juicio				
Atención				
Comprensión de lectura				
Cálculo				
Redacción				
Nivel Académico				
Trabajo de equipo				
Liderazgo				
Sociabilidad				
Comunicación interpersonal				
Orden y organización				
Minuciosidad				

7. ¿Cuáles de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere? Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (Marque con una "X" sólo en aquellas tareas que usted realiza).

TAREAS	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto			
	Muy poco	Poco	Casi el promedio	Mayor
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.				
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.				
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.				
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.				
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.				
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.				
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.				
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.				

8. Respecto a las comunicaciones que es preciso establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique las siguientes actividades según una escala Likert de 5 puntos en función de la importancia de las mismas para el logro de los objetivos del puesto:

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1 : Muy poca importancia
2 : Poca importancia
3 : Promedio
4 : Alta importancia
5 : Extrema importancia

Comunicación Escrita:

Código	Tareas
	Escribir (Escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito).

Comunicación Oral:

Código	Tareas
	Asesoría (Guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales, financieros, etc.)
	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
	Instruir (Impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
	Entrevistar (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización).
	Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual).
	Discurso Público (Ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un público relativamente numeroso del estado de los pacientes o sobre alguna innovación nueva en el puesto, como tecnología nueva o nuevo proceso organizativo).
	Trabajo en equipo (Colaboración entre los miembros de un departamento, área o equipo de trabajo para la resolución de problemas en el puesto o para resolver los problemas de los pacientes).

9. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia en la Administración Pública? (Marque con una "X" solo una respuesta).

Imprescindible Importante Aconsejable No relevante

10. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? (Marque con una "X" solo una respuesta).

No necesaria: <input type="checkbox"/>	Deseable: <input type="checkbox"/>	Al menos 1 año:
		Entre 1 y 3 años:
		Más de 3 años:

11. ¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?

Excelentes Buenas Regulares Malas Muy malas

Exponga brevemente los argumentos que justifican su respuesta:

--

12. ¿Está sometida la persona que desempeña el puesto a presiones psicológicas especiales?

___ Permanentemente ___ A veces ___ Rara vez ___ Nunca

Fundamente brevemente su respuesta:

13. ¿Qué características cree usted que hacen que el puesto sea excepcional?

14. ¿Qué factores definiría usted como fundamentales para medir el desempeño del puesto?

15. Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?

IV- Datos generales sobre el puesto:

1. Describa brevemente su jornada de trabajo, especificando de **forma general** su horario y el tipo de jornada laboral que lleva a cabo, marcando con una "X" la opción que más se le adecua a su condición de empleado entre las distintas posibilidades que a continuación se les presenta:

Jornada de trabajo (Días y Horas):

A: de: _____ a: _____ Horas: _____

B: de: _____ a: _____ Horas: _____

C: de: _____ a: _____ Horas: _____

Jornada:

Diurna _____ Nocturna _____ Mixta _____ Rotativa _____

En caso de que su jornada no tenga una condición fija, puede marcar más de una casilla.

2. Responda a las siguientes cuestiones relativas a las condiciones de trabajo, marcando con una "X" sobre la casilla correspondiente en el caso que así se le pregunte:

a) La mayor parte de mi trabajo la desempeño en _____

b) En el caso de desempeñar varias tareas, la principal de todas es _____

c) Elija si en su puesto de trabajo se dan alguna de estas circunstancias de **forma relativamente constante**:

Ruido _____

Exposición a sustancias químicas o perjudiciales para el organismo _____

Calor excesivo _____

Frío excesivo _____

Iluminación deficiente _____

Malos olores _____

Suciedad _____

Otros _____: Especifique _____

Ninguno/a _____

3. Indique con una "X" los riesgos **constantes** a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas:

Caídas _____ **Cortaduras** _____ **Agresiones verbales** _____ **Golpes** _____

Quemaduras _____ **Raspaduras** _____ **Agresiones físicas** _____ **Ninguno/a** _____

Otros _____: Especifique _____

4. Indique con una "X" la forma en la que realiza la mayor parte de su trabajo:

De pie _____ **Sentado** _____ **Caminando** _____

5. ¿Considera usted que hay que introducir algunos cambios en la organización del trabajo o en algún ámbito de la empresa para mejorarla aún más?

Si_____ **No**_____ **Ns/Nc**_____

En caso que haya señalado que sí, expóngalo/s aquí brevemente:

6. ¿Sabe usted claramente quién es su jefe/a o superior/a inmediato/a?

Si_____ **No**_____

7. ¿Considera usted que existe buena comunicación con su jefe/a o superior/a inmediato/a?

Si_____ **No**_____

¿Por qué?_____

8. Al presentarse algún cambio en la empresa, ¿existe algún medio mediante el cual se le haga saber esos cambios?

Si_____ **No**_____ **Ns/Nc**_____

Menciónelos: _____

9. ¿Existe alguna forma especial o particular de la empresa para manifestar situaciones laborales?

Si_____ **No**_____ **Ns/Nc**_____

Mencione algunas: _____

10. ¿Existen posibilidades en la empresa de poder acceder a formación y nuevos conocimientos?

Si_____ **No**_____ **Ns/Nc**_____

11. ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?

Agradable_____ **Aceptable**_____ **Desagradable**_____

12. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

Buena_____ **Regular**_____ **Mala**_____

13. ¿Los empleados comparten sus conocimientos y ayudan a ser competentes a los nuevos empleados?

Si_____ No_____ Ns/Nc_____

14. Cuando usted entró en la empresa, ¿recibió algún tipo de orientación o entrenamiento?

Si_____ No_____

V- Satisfacción laboral.

Indique con una "X" en una escala Likert de 1 a 5 puntos su grado de satisfacción de entre las siguientes preguntas, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto:

Grados de satisfacción	1	2	3	4	5
Recibo recompensas por el trabajo bien hecho					
Me siento bien trabajando con mis compañeros en la empresa					
Tengo Buena relación con mis compañeros de trabajo					
Me siento seguro en mi trabajo					
Siento que la dirección tiene en cuenta mi trabajo					
En general, creo que mi trabajo es bueno para mi salud mental					
Mi salario es adecuado					
Me llevo bien con mis superiores					
Me siento cómodo en mi trabajo					
Todo mi talento y habilidades son utilizadas por la empresa					
Mis aportaciones son muy importantes para alcanzar los objetivos de la empresa					

FIRMA DE EL/LA ENCUESTADO/A

¡Muchísimas gracias por su colaboración y su tiempo! Sus respuestas serán de gran ayuda para la elaboración del proyecto de investigación que estoy realizando sobre el grupo Quirón Salud. En el caso que así lo desee, se le podrá remitir los resultados del estudio. Reciba un cordial saludo.