



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN - T

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



### TESIS:

“POLIFUNCIONALIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL BAJO LA METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CORPORACIÓN MÉDICA SAN MARTIN S.A.C. EN EL PERIODO COMPRENDIDO DEL AÑO 2014 AL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015”.

### PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

### AUTORES:

Bachiller Astrid Carolina Gamez Marreros.

Bachiller Kimberly Alexandra Salas Cuadros.

Bachiller Mariela Del Águila Ruiz.

**ASESOR:** Lic. Adm. MSc. SABINO AYALA VILLEGAS.

**TARAPOTO – PERÚ**

**Octubre - 2015**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - T

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

### INFORME FINAL DE TESIS:

"POLIFUNCIONALIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL BAJO LA METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CORPORACIÓN MÉDICA SAN MARTIN S.A.C. EN EL PERIODO COMPRENDIDO DEL AÑO 2014 AL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015".

PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

### PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

Astrid Carolina Gamez Marreros.

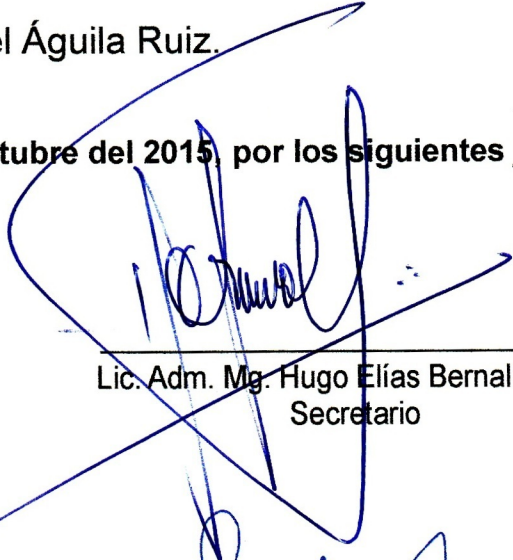
Kimberly Alexandra Salas Cuadros.

Mariela Del Águila Ruiz.

Sustentado y Aprobado el día 19 de Octubre del 2015, por los siguientes jurados:



Econ. M. Sc. Réniger Sousa Fernández  
Presidente



Lic. Adm. Mg. Hugo Elías Bernal Lozano  
Secretario



CPCC. M. Sc. Martha Liz Reátegui Reátegui  
Miembro



Lic. Adm. M. Sc. Sabino Ayala Villegas  
Asesor

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres Zeidler Gamez Armas y Elsa Marreros Pino, por el cariño y la disciplina que me han impartido, lo que me ha permitido formarme como una persona de bien. Por acompañarme tanto en mis éxitos como fracasos, por ser parte de mis logros como esta ocasión.

Astrid Carolina Gamez Marreros.

Dedico esta tesis a Dios; por haberme dado salud para lograr mis objetivos, por su infinita bondad y amor. A mis padres Wilfredo Salas Bedoya y Giovanna Cuadros Pilco; por ser los pilares de la familia, por demostrarme su cariño y apoyo incondicional, por los consejos y valores, que me han permitido ser una persona de quien se sientan orgullosos. A mis hermanos José y Kelly, como también a mi sobrino Engel por el gran cariño y apoyo. A mis compañeras y amigas Astrid Gámez y Mariela Del Águila, porque sin el equipo que formamos no habiéramos logrado esta meta.

Kimberly Alexandra Salas Cuadros.

El presente trabajo va dedicado a mis padres Rosa Ruiz Panduro y Jorge Luis del Águila Ríos, a mis hermanos Jimmy y Luis Javier, como también a mi abuelita Zoila Rosa Ríos García, por el apoyo incondicional que me brindan, el esfuerzo que hacen cada día para que salga adelante con sus sabios consejos que aportan en mi formación profesional en la carrera que he decidido seguir.

Mariela Del Águila Ruíz

## AGRADECIMIENTO

En estos momentos son tantas las personas que se nos vienen a la mente pero queremos empezar agradeciendo a nuestras familias por la fortaleza que nos brindan al creer en nuestros sueños y acompañarnos a cumplirlos, por esas palabras necesarias en el momento preciso que sin duda alguna alimentaron nuestro espíritu y nos inspiraron a ser mejores.

Queremos agradecer a la Universidad Nacional de San Martín que nos permite a través de esta tesis desarrollar nuestra capacidad de investigación en beneficio a la sociedad, así como a todos los docentes que nos han impartido sus conocimientos a lo largo de estos 5 años de carrera universitaria.

Un agradecimiento especial a nuestros asesores; el Lic. Adm. M.Sc. Sabino Ayala Villegas y el Lic. RRII. Enrique Pinchi Urgarte, de igual manera a la Dra. Olga Maritza Requejo La Torre, quienes han compartido su tiempo para darnos los consejos necesarios para culminar esta investigación.

Al Dr. Augusto Llontop Reátegui y el Lic. Adm. Jonathan Lee Arévalo Pinchi, gerente y administrador respectivamente de Corporación Médica San Martín S.A.C. por permitirnos realizar y desarrollar este trabajo de investigación en la organización a la que representan. Gracias por darnos las facilidades en todo momento y por valorar el aporte de nuestro trabajo.

Finalmente el mayor agradecimiento a Dios por la vida, salud y la sapiencia necesaria para cumplir con esta meta trazada en nuestras vidas, la cual con toda seguridad nos abrirá nuevas puertas para alcanzar el éxito profesional.

A todos ustedes, Gracias...

Las tesisas.

## PRESENTACIÓN

### Señores Miembros del Jurado Dictaminador:

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de nuestra Universidad, y con el propósito de obtener el título profesional de Licenciado en Administración, someto a vuestro ilustrado criterio el presente informe de tesis titulado **“Polifuncionalidad y Competitividad Laboral en Corporación médica San Martín S.A.C. en el primer trimestre del año 2015”**, con la finalidad de sustentar y de esa manera optar dicho título.

Esperamos señores del jurado, sepan comprender los errores cometidos en el presente informe, reflejado por la inexperiencia en estos casos, esperando su corrección oportuna para la aplicación de seguros lineamientos en nuestra vida profesional.

Sirva esta oportunidad para dejar constancia de mi sincero y profundo agradecimiento a mis profesores por sus enseñanzas, comprensión y consejos que de una y otra forma han contribuido a mi sólida formación tanto moral y social como profesional; también hacemos extensivo este reconocimiento a nuestros compañeros de promoción, que juntos formamos una amistad y fraternidad tan grande que su recuerdo será siempre el incentivo para nuestro correcto desenvolvimiento y recuperación profesional.

Tarapoto, Octubre del 2015

Astrid Carolina Gamez Marreros.  
Kimberly Alexandra Salas Cuadros.  
Mariela Del Águila Ruiz.

Bachilleres en Administración

# ÍNDICE GENERAL

Pág.

## I. PÁGINAS PRELIMINARES

A. Dedicatoria	i
B. Agradecimiento	ii
C. Presentación	iii
D. Índice general	iv
E. Índice de figuras	vi
F. Índice de cuadros	vii
G. Índice de gráficas	viii
H. Resumen	ix
I. Abstract	x

## II. CUERPO DEL INFORME

### CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema	1
1.2. Justificación del estudio	5
1.3. Objetivos de la investigación	6
1.4. Limitaciones de la investigación	6
1.5. Hipótesis	6

### CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio del problema	8
2.2. Bases teóricas	13
2.3. Definición de términos básicos	40

### CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación	44
3.2. Nivel de investigación	44
3.3. Población, muestra y unidad de análisis	45
3.4. Tipo de diseño de investigación	47

iv

<b>3.5. Métodos de investigación</b>	48
<b>3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	48
<b>3.7. Técnicas de procesamientos y análisis de datos</b>	49
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
<b>4.1. Resultados descriptivos</b>	50
<b>4.2. Resultados explicativos</b>	50
<b>4.3. Discusión de resultados</b>	67
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
<b>5.1. Conclusiones</b>	71
<b>5.2. Recomendaciones</b>	73
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	74
<b>ANEXOS</b>	79
ANEXO 1 – Encuesta para los clientes interno de CORPORMEDIC S.A.C.	79
ANEXO 2 – Encuesta para los clientes interno de CORPORMEDIC S.A.C.	81
ANEXO 3 – FICHA DE OBSERVACIÓN	83
ANEXO 4 – OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	84
ANEXO 5 – MATRIZ DE CONSISTENCIA	85
ANEXO 6 – CODIFICACIÓN DE LA VARIABLE POLIFUNCIONALIDAD	86
ANEXO 7 – CODIFICACIÓN DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD LABORAL	87
ANEXO 8 – ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	88



## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Proceso de retroinformación de la satisfacción del cliente interno	16
Figura N° 2: Descripción gráfica de la implementación del modelo	37
Figura N° 3: Descripción gráfica de la determinación de brechas de inicio	38
Figura N° 4: Descripción gráfica de la aplicación del modelo	39

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Escalas de medición de la variable X: Polifuncionalidad	51
Cuadro N° 2: Datos y frecuencias de la variable X: Polifuncionalidad	51
Cuadro N° 3: Escalas de medición de la variable Y: Competitividad Laboral	53
Cuadro N° 4: Datos y frecuencias de la variable Y: Competitividad Laboral	53
Cuadro N° 5: Resumen de doble entrada de los resultados del cruce entre las variables “X” (Polifuncionalidad) y “Y” (Competitividad Laboral)	55
Cuadro N° 6: Cuadro de frecuencias observadas y frecuencias esperadas	57
Cuadro N° 7: Aplicación de prueba chi cuadrado	58
Cuadro N° 8: Tabla de distribución chi cuadrado	59
Cuadro N° 9: Escalas de medición de la variable X: Polifuncionalidad (2015)	60
Cuadro N° 10: Datos y frecuencias de la variable X: Polifuncionalidad (2015)	60
Cuadro N° 11: Escalas de medición de la variable Y: Competitividad Laboral (2015)	62
Cuadro N° 12: Datos y frecuencias de la variable Y: Competitividad Laboral (2015)	62
Cuadro N° 13: Resumen de doble entrada de los resultados del cruce entre las variables “X” (Polifuncionalidad) y “Y” (Competitividad Laboral) (2015)	63
Cuadro N° 14: Cuadro de frecuencias observadas y frecuencias esperadas (2015)	65
Cuadro N° 15: Aplicación de prueba chi cuadrado (2015)	66

## INDICE DE GRAFICAS

Gráfica N° 1: Frecuencias de la variable X: Polifuncionalidad	52
Gráfica N° 2: Frecuencias de la variable Y: Competitividad Laboral	53
Gráfica N° 3: Gráfico de barras de los resultados del cruce entre las variables “X” (Polifuncionalidad) y “Y” (Competitividad Laboral)	55
Gráfica N° 4: Frecuencias de la variable X: Polifuncionalidad (2015)	61
Gráfica N° 5: Frecuencias de la variable Y: Competitividad Laboral (2015)	62
Gráfica N° 6: Gráfico de barras de los resultados del cruce entre las variables “X” (Polifuncionalidad) y “Y” (Competitividad Laboral) (2015)	64

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar cuánto influye la polifuncionalidad como estrategia de la gestión del talento humano en la competitividad de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C. (CORPOMEDIC S.A.C.). Además de determinar esta relación, se describe cada una de las variables.

Se empleó un diseño de carácter correlacional - causal tipo longitudinal, ya que la recolección de datos se realizó en dos periodos (año 2014 y primer semestre del 2015), para lo cual se desarrolló un estudio inductivo tomando como base las respuestas de los clientes internos de CORPOMEDIC S.A.C en relación al nivel de polifuncionalidad y grado de competitividad laboral.

Pese a las nuevas tendencias que se presentan en cuanto a la gestión del talento humano como opciones que permiten el éxito empresarial, éstas no necesariamente generan los resultados esperados sobre todo cuando no se ha analizado la estrategia más adecuada acorde a las características de la empresa y aun así identificándola no se realiza una correcta implementación.

La polifuncionalidad busca como ideal mejorar la competitividad laboral de los clientes internos y está siendo utilizada en diferentes países de América Latina como; Chile, Ecuador y República de El Salvador. En la presente investigación la empresa en estudio ha encontrado en la práctica un difícil proceso que implica migrar de la tradicional propuesta de la especialización llevada a cabo desde hace muchos años.

En este caso el principal factor que limitó la significativa influencia de la polifuncionalidad en la competitividad laboral en la empresa estudiada fue la ausencia de una adecuada metodología de implementación, que permita generar en el proceso las competencias que cada cliente interno necesita para contribuir a la estrategia, misión y visión.

Palabras claves: Polifuncionalidad – competitividad laboral.

## **ABSTRACT**

The following research is to determine how much multi-functionality influences, as a strategy in human resources management, in competitiveness of the internal customers of “Corporación Médica San Martín S.A.C.” (CORPOMEDIC S.A.C). The research not only determines this relationship but also describes each variable.

Correlational design was used character - causal longitudinal type, since data collection was performed in two periods (2014 and first semester of 2015), for which an inductive study was developed based on the answers of internal customers of CORPOMEDIC SAC in relation to the level of multi-functionality and degree of labor competitiveness.

In spite of the new trends related to human resources management as options that lead to business success; they do not show the expected results; especially, when the most adequate strategy has not been analyzed according to the company’s features; and even if the right one has been identified but the procedure is not the correct one.

Primarily, multi-functionality searches for improving working competitiveness of the internal customers; and it has being used in different countries in Latin America such as Chile, Ecuador and El Salvador Republic. During the following research the concerned company has found a difficult process that implies a migration from the traditional proposal which took place many years ago.

The main factor that limited the meaningful influence of the multi-functionality in working competitiveness, for this company, was the absence of an adequate implementation methodology, which allows generating during the process the capacity that each internal customer needs in order to contribute to the strategy, mission and vision.

**Keywords :** Multi-functionality - working competitiveness.

## II. CUERPO DEL INFORME

### CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Formulación del problema

Desde hace mucho tiempo las organizaciones en todo el mundo buscan mejorar la competitividad de sus clientes internos con la finalidad de incrementar la productividad y por ende obtener mayores ganancias. En medio de esta búsqueda, el estudio de los recursos humanos (ahora llamado gestión del talento humano) ha sido clave para encontrar la alternativa más adecuada a esta inquietud empresarial.

Es en ese sentido que el mundo empresarial se orientó hacia el concepto de la especialización, en el afán de llegar a convertir a cada cliente interno en un especialista de una determinada tarea surgiendo de esta manera uno de los principios administrativos de antaño que es “la división del trabajo”, ello acompañado de instrumentos de gestión ya conocidos. Así una persona podía en un momento dado tener mucho trabajo sin que otro funcionario le ayudara con el exceso y, en otro momento, no tener nada que hacer, aunque sus compañeros de trabajo estuvieran literalmente con “el agua hasta el cuello”. Los aspectos negativos de la denominada “especialización” incluso eran ya consideradas por el mismo creador de este concepto que fue Smith (1776) quien dijo:

Un hombre que dedica su vida a ejecutar unas cuantas operaciones sencillas, cuyos efectos son siempre los mismos, no tiene necesidad de ejercitar su entendimiento y su capacidad de inventar para salvar dificultades que nunca se le presentan. En consecuencia, naturalmente pierde el hábito de ejercitarlos, y generalmente se hace todo lo estúpido e ignorante que puede ser una criatura humana. La torpeza de su entendimiento no sólo le incapacita para participar en una conversación y deleitarse con ella, sino para concebir pensamientos nobles y generosos y formular un juicio sensato respecto a las obligaciones cotidianas de la vida privada (...) Destroza, incluso, su actividad física y le hace incapaz de

ejecutar su fuerza con rigor y perseverancia en ocupaciones distintas a las habituales. Así, su destreza en un oficio particular parece adquirirla a costa de sus virtudes intelectuales, sociales y marciales (p. 811).

El resultado de este sistema, que más tarde se afianzó como actitud es: ineficiencia en el desempeño global de los departamentos y por lo tanto, de las empresas; en el sentido más visible, insatisfacción de los clientes internos y externos (Rovira, 2004, p. 1).

Es así que en pleno apogeo de la denominada “especialización”, los líderes de organizaciones tanto públicas como privadas se percatan que en esta aspiración de generar especialidad se cae en la rutina de cada cliente interno situación que no ha permitido asegurar la competitividad de los mismos para obtener mejores resultados. Desde clientes internos mecanizados que se acostumbraron a la misma labor y luego son incapaces de realizar otras tareas, hasta la poca voluntad de realizar una labor en equipo apoyando e interactuando con otras personas, son sólo algunas de las cosas que han demostrado que la administración de recursos humanos ha ido también cambiando.

Entonces, se da que el “Manual de Funciones” deja de ser importante como una restricción para que un funcionario vaya un paso más allá y alcance un nivel máximo de productividad, dando paso al concepto de trabajar en equipo para alcanzar una meta que involucra mayor productividad individual y colectiva (Rovira, 2004, p. 1).

A esto hay que agregar que la coyuntura internacional obliga a las empresas a poner bajo análisis permanente todos sus procesos para poder subsistir en este mundo tan cambiante como el que toca afrontar. Tener la capacidad de adaptarse rápidamente a todo cambio apropiado que se presente es una necesidad preponderante. Es así que surge una nueva tendencia que determina perfiles de competencias para desarrollarlos, permitiéndoles a los trabajadores tener un ámbito más amplio, en donde el trabajo en equipo esté caracterizado por una constante colaboración, así surge como alternativa; la polifuncionalidad, entonces

se comprende que existen funciones que deben ser realizadas por la empresa como un todo y dentro de ella, funciones que cada departamento debe realizar para lograr el objetivo colectivo: La satisfacción total del cliente.

El entorno de trabajo de hoy en día confiere gran importancia a la velocidad, flexibilidad y capacidad de liderar en situaciones inciertas (Bersin, 2014, p. 26).

Sin embargo aunque esta parezca una tarea fácil, no lo es, un estudio denominado "Tendencias globales del capital humano" revela, a través de una encuesta realizada a 2553 empresas que representan a los más grandes grupos económicos del mundo de manera directa o indirecta que, el 40% de empresarios afirman que sus organizaciones no están preparadas para enfrentar y asimilar las nuevas tendencias en recursos humanos (Bersin, 2014, p. 10).

Mientras que un estudio más reciente denominado "Barómetro de la Confianza para la Inversión" elaborado por EY (Ernest & Young) realizado a 1600 ejecutivos que representan a 18 sectores empresariales indica que; el 65% de los ejecutivos peruanos prevee mantener su actual fuerza laboral para los próximos 12 meses y 28% sostiene que contratará más personal. Lo que evidencia que las pretensiones por contratar más personal por parte de los empresarios peruanos ha disminuido ligeramente, en comparación al anterior estudio realizado hace 6 meses (Diario del País, 2015, p. 7)

Los datos estadísticos mostrados por ambos estudios son importantes para comprender el contexto en el que se puede desarrollar las estrategias de gestión del talento humano y como promover la competitividad laboral, en un ámbito en que como organización quizás se carecen de metodologías para sentirse más preparados a adaptarse a los cambios y en dónde los empresarios están menos dispuestos a contratar a más personal.

El presente trabajo tiene como ámbito de estudio a Corporación Médica San Martín S.A.C., clínica privada que presta servicios de salud en: emergencia, medicina general, medicina interna, especialidades (ginecología obstetricia,



reumatología, siquiatría, otorrino, odontología, cirugía laparoscópica, pediatría), exámenes auxiliares (densitometría, rayos x, mamografía), consejería nutricional y laboratorio, con una trayectoria de 12 años en la región San Martín, periodo en el que ha obtenido una certificación de calidad de la SBS y ha sido uno de los ganadores del Premio Nacional a la MYPE 2014 - 2015, es así que ha iniciado en el marco de su plan estratégico la búsqueda de la competitividad laboral y nuevas estrategias en recursos humanos, en ese sentido ha decidido aplicar esta nueva tendencia llamada “Polifuncionalidad”, pero como toda estrategia y política aplicada será necesario evaluar los resultados y determinar cuánto influye la polifuncionalidad en la competitividad laboral de los clientes internos de esta organización.

Desde el año 2012, CORPOMEDIC S.A.C. ha trazado en su plan estratégico y operativo, incursionar en una gestión de mejora continua que les permita seguir calificando a certificaciones en cuanto a servicios de salud se refiere.

Es así que la gerencia ha decidido poner en ejecución un rediseño de varias de las estrategias tradicionales implementadas hasta ese momento en la organización. Los clientes internos de esta empresa no fueron ajenos a este rediseño, en la cual se optó por reforzar el trabajo en equipo para mejorar la calidad de los servicios al público a través de la polifuncionalidad.

Sin embargo a cuatro (04) años de haberse tomado esta decisión aún no se ha evaluado específicamente la influencia que ha tenido esta política en la mejora del desempeño del personal, es por eso que al preguntar al administrador de la organización en mención respecto a las posibles pérdidas en términos monetarios que se han podido tener en un determinado tiempo, al no cumplir íntegramente con todas las capacidades; refirió que no se ha hecho esta estimación de costos. Es por ello que surge la necesidad de describir cada una de las variables (polifuncionalidad y competitividad laboral) y establecer la relación de las mismas a fin de afianzar el modelo o someterlo a modificaciones. Asimismo es menester en base a los hallazgos evaluar y reformular de ser necesario los actuales perfiles

de competencia de los clientes internos de la empresa (ver ANEXO 8). Esta situación lleva a plantearse la siguiente interrogante:

¿Cómo ha influido la polifuncionalidad en la competitividad laboral de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C. en el año 2014 y el primer semestre del año 2015?

## **1.2. Justificación del estudio**

El estudio de la polifuncionalidad se justifica en que la administración de los recursos humanos en la actualidad, es uno de los campos del conocimiento que está pasando por una nueva conceptualización, se habla hoy de que la organización debe volverse al cliente, diseñarse de afuera hacia adentro (Cruz, 2002, p. 1).

La investigación de esta variable permitió que la Corporación Médica San Martín S.A.C pueda acoplarse de manera eficaz a este concepto que representa una nueva tendencia impulsada por la globalización en lo que se refiere a la gestión del talento humano. A esto hay que agregar que el estudio contribuye a visualizar cómo en el transcurso de la historia ya han existido clientes internos con características de este nuevo modelo.

El aprendizaje de la polifuncionalidad permitió que CORPOMEDIC S.A.C. conozca si esta nueva tendencia influye sobre el desempeño de los clientes internos para mejorar la competitividad de los mismos, esta política y estrategia implica que los clientes internos sean conocedores de todos los procesos y subprocesos, con amplias capacidades y habilidades, capaces de asesorar oportunamente a los clientes externos<sup>1</sup>, para así resolver cualquier tipo de problema, logrando estimular el trabajo en equipo, la solidaridad laboral y la calidad en los servicios.

## **1.3. Objetivos de la investigación**

---

<sup>1</sup> Término utilizado para hacer referencia al público que consume los servicios y productos brindados por la empresa.

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar bajo la metodología de gestión por competencias si la polifuncionalidad ha influido en la competitividad laboral de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Describir la polifuncionalidad del recurso humano de la empresa.
- Describir la competitividad laboral de los clientes internos.
- Determinar la relación entre polifuncionalidad y competitividad laboral.

## **1.4. Limitaciones de la investigación**

La limitación que se nos presentó durante la ejecución del proyecto de la presente investigación fue el limitado tiempo según las agendas de los actores involucrados desde la alta dirección (Gerente y Administrador), para poder abordar y analizar ampliamente la actual aplicación de la polifuncionalidad en la empresa.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis nula ( $H_0$ )**

Una hipótesis nula constituye proposiciones acerca de la relación entre variables, sólo que sirven para refutar o negar algo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pp.135-136).

**( $H_0$ ):** La polifuncionalidad no ha influido en la competitividad laboral de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C. en el año 2014 y el primer semestre del año 2015.

### **1.5.2. Hipótesis alterna ( $H_a$ )**

Como su nombre lo indica, es una posibilidad alterna ante la hipótesis nula: ofrece otra descripción o explicación distinta de la que proporciona este tipo de hipótesis. Sólo pueden formularse cuando efectivamente hay otras posibilidades (Hernández, et al., 2010 pp.136-137).

**(Ha):** La polifuncionalidad ha influido en la competitividad laboral de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C. en el año 2014 y el primer semestre del año 2015.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del estudio de problema**

**ARGUMEDO, POSADAS Y SALAZAR, (2002),** En su tesis: **“Diseño de un Sistema de Recursos Humanos Polifuncional Interno, que mejore la**

**Competitividad del Personal Operativo de las Compañías de Seguro del departamento de San Salvador**". Tesis para optar el grado de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Francisco Gavidia, El Salvador.

**Concluye que:**

- La mayoría del personal operativo no está identificado con la misión-visión y los objetivos de la compañía; debido a la falta de comunicación por parte de la alta dirección, ya que según el personal no se les toma en cuenta, ni se les dan a conocer los objetivos propuestos, por lo que se sienten ajenos a la empresa y realizan su trabajo por obligación ya que al no existir cultura organizacional no se sienten motivados a contribuir con todo su esfuerzo y trabajo.
- Para la mayor parte del personal operativo, en las compañías de seguro no se está promoviendo el trabajo en equipo y desarrollo grupal, ya que su trabajo lo realizan individualmente en base a especificaciones de un puesto y su desarrollo depende principalmente de su actuación personal y no de grupo, por lo que cada empleado se preocupa únicamente por sus intereses particulares y no por lo de sus demás compañeros.
- Al personal no se le ha capacitado, ni facultado para resolver problemas y tomar decisiones inmediatas sin autorización de sus superiores. Esto no les permite asesorar adecuadamente y oportunamente a los clientes.
- El personal no posee un conocimiento de todos los procesos que se realizan en la compañía que van desde la generación de una póliza hasta el pago de un siniestro, ya que no se les ha capacitado para trabajar por procesos sino por tareas y funciones específicas en donde cada trabajador ejecuta únicamente lo que le corresponde sin tener idea cómo operan las demás áreas relacionadas con su trabajo, lo que no les permite ser polifuncionales, es decir que si falta un empleado por algún motivo ninguno puede sustituirlo eficientemente.
- La mayor parte del personal operativo ha recibido programas de capacitación en alguna ocasión especialmente el personal que tiene de 6 a más años de

laboral en la compañía; los principales beneficios que han obtenido al ser capacitados son la adquisición de nuevos conocimientos y la superación personal. A pesar de ello un buen número de empleados especialmente los de nivel académico más bajo no consideran que las capacitaciones sean importantes, ya que para ellos los temas tratados han sido aburridos por lo que no han puesto todo interés en participar.

- Uno de los incentivos que ofrecen las compañías de seguro al personal operativo para motivarlos son los aumentos salariales, pero los hacen de acuerdo a valuaciones de puesto en donde se establece el valor relativo de cada posición con una jerarquía salarial, pero esto limita a los empleados porque no les permite desarrollar todas sus potencialidades, ya que su salario no depende de su esfuerzo y contribución a los logros y objetivos de la compañía, sino que está regido por el puesto que desempeña.
- La burocracia para liquidar los siniestros y la falta de respuestas inmediatas por parte del personal operativo son los reclamos más frecuentes que realizan los clientes. Según el personal operativo los principales obstáculos que no les permite dar un servicio de calidad y excelencia a los clientes son: el desconocimiento de todos los procesos que realiza la compañía y la falta de facultación a los empleados para tomar decisiones inmediatas.
- Según el personal operativo en las compañías de seguro no se ha implementado un sistema de recursos humanos polifuncional por lo que la mayoría del personal no conoce acerca de dicho sistema, sin embargo al 90.22% del personal operativo le gustaría que se implementara un sistema que mejore su competitividad, ya que esto les permitiría capacitarse para enfrentar nuevos retos profesionales y tener mejores oportunidades de desarrollo en la compañía.

**COJULÚN, María de los Ángeles, (2011), En su tesis: “Competencias Laborales como Base para la Selección de Personal”.** Tesis para optar el grado

de Psicóloga Industrial/Organizacional en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala. **Concluye que:**

- Las diferencias que existen en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales son el compromiso, planificación y productividad.
- Las diferencias que existen en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales, inicia desde el proceso de descripción y análisis de puesto, ya que en el se mencionan las características, habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y aptitudes que se requieren del candidato.
- El proceso de selección tradicional se basa en los requerimientos que la empresa necesita del candidato; mientras que el proceso de competencias laborales permite un acercamiento más profundo al candidato y a los aportes que el mismo pueda dar a la organización a través de las competencias que posee.
- El proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales difiere en la estructura de entrevista y evaluaciones técnicas, ya que la inclusión de las mismas pretende reforzar e identificar las capacidades, habilidades y destrezas que el candidato posee. Al incluirlas en el proceso de selección se puede conocer al candidato en su historial laboral y en su proceder ante diferentes inconvenientes, logros o procesos cotidianos.
- El proceso de selección por competencias con el que cuenta actualmente la empresa PIO LINDO puede ser reforzado con una evaluación técnica por Assessment Center, que permita identificar las competencias que se requieren del candidato en el descriptor de puestos.
- Entre los beneficios que aporta la selección por competencias laborales a la organización PIO LINDO se encuentran el compromiso y la productividad.

- Una de las dificultades que tiene el proceso de selección por competencias para la empresa PIO LINDO es que la implementación de las competencias laborales no es completo por lo tanto no puede decirse que en la empresa se trabaje totalmente con competencias laborales.

**GÓMEZ, Daniel, (2014),** En su Tesis: **“Proyecto para el Diseño, Implementación y Aplicación de un Modelo de Recursos Humanos por Competencias en la empresa Farcomed (Fybeca)”**. Tesis para la obtención del Título de Ingeniero en Empresas de Servicios y Recursos Humanos en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador. **Concluye que:**

- Fybeca con más de ochenta años en el mercado es reconocida a nivel nacional e internacional, por su mejoramiento continuo y amplia gama de productos y servicios que ofrece a sus clientes, se ha convertido en una de las cadenas de farmacias más grandes del país.
- Actualmente el proceso de ascensos manejado por Fybeca se basa en la medición de resultados obtenidos por el talento humano en la empresa, mas no se dispone de un método por competencias que permita colocar al personal en los puestos de acuerdo a características que le permitan desempeñar de mejor manera sus funciones y responsabilidades.
- El diseño e implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias permitirá a la empresa desarrollar de mejor manera sus actividades, manteniendo un personal capacitado y comprometido con la organización, alcanzando mayor competitividad en el mercado donde se desenvuelve.
- De acuerdo a la investigación realizada en la empresa del presente modelo es viable y será de mucha utilidad para el desarrollo de la organización.



**DIAZ, D. y DELGADO, M., (2014)**, en su tesis, “**Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo**”, trabajo de investigación para optar el grado académico de magister en educación, Chiclayo – Perú. **Concluye que:**

- El Modelo Teórico sobre las Competencias Gerenciales se fundamenta en los Modelos de Calidad, con las adecuaciones respectivas a las instituciones educativas; en tal contexto se aspira que los directivos de las instituciones educativas aporten a la calidad de las mismas, siendo para ello necesario el desarrollo de competencias gerenciales claves. Tales competencias se han diseñado desde el Modelo Socio Formativo de las 135 Competencias, que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños.
- El Modelo Teórico comprende cinco competencias gerenciales que a nuestro criterio deben tener los directivos de las instituciones educativas de educación básica: 1) manejo de dirección, 2) liderazgo, 3) trabajo en equipo, 4) gestión del cambio y 5) capacidad de comunicación.
- Las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicios.

## **2.2. Bases teóricas**

En este punto se estudiarán teorías que permitirán sustentar el desarrollo de la presente investigación.

### **Recursos Humanos**

- ✓ De acuerdo a Sikula, citado por Argumedo, et al., (2002, p. 36), indica que es el conjunto de individuos con que cuenta una organización para el desarrollo de todas las funciones y actividades que se llevan a cabo dentro de los puestos de trabajo.
- ✓ Según Dessler, citado por Argumedo, et al., (2002, p. 36), define que administración de personal consta de conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la gente por recursos humanos de un puesto administrativo que incluye: reclutamiento, selección, capacitación, compensación, evaluación.

El recurso humano en la actualidad es considerado el activo más importante de la empresa, ya que de nada serviría tener lo último en tecnología, instalaciones adecuadas y recursos financieros suficientes, si el recurso humano no está capacitado para utilizar óptimamente los recursos disponibles (Argumedo, et al., 2002, p. 36).

La administración de los recursos humanos es la encargada de proporcionar las capacidades humanas requeridas en una organización y desarrollar habilidades y actitudes de los individuos en beneficio de ellos mismos y de la organización. Dicha administración ha tenido que ir evolucionando, adaptándose a los continuos cambios y exigencias del mercado, es por ello que nacen nuevas tendencias en materia de recursos humanos, cuyo objetivo es pasar del individualismo al trabajo en equipo de las especificaciones de un puesto a la delegación de autoridad para lograr un desempeño eficiente (Argumedo, et al., 2002, p. 37).

### **Cliente interno - Recurso humano.**

Según Leland y Bailey (1997) citado por Brizuela y Susunaga (2001, p. 25) se entiende por cliente interno, las personas que trabajan dentro de una empresa y cuentan con los proveedores para obtener el servicio, los productos, y la información que necesitan para realizar su trabajo. No son clientes en el sentido tradicional, pero requieren la misma cuidadosa atención que se les da a los clientes

externos. Y, por tanto, se puede definir proveedor interno como aquellas personas que ofrecen los servicios, productos e informaciones que los clientes necesitan para realizar de una manera adecuada su trabajo.

Por tanto, dentro del funcionamiento interno de una compañía se puede concebir todo proceso de trabajo como una relación entre proveedor y cliente. Así es posible pensar que cada departamento corporativo, cada sección y cada empleado puedan ser vistos como comprador y vendedor de gestiones administrativas y servicios de toda índole.

Leland y Bailey (1997) citado por Brizuela y Susunaga (2001, p. 25) indican que en una empresa no solo se debe mantener en alto espíritu del buen servicio, asumiendo como individuo una actitud amistosa hacia el cliente, si se es directivo, tiene que asegurarse de que todos sus subalternos se comporten de igual manera; para esto no basta simplemente con contratar al personal adecuado y entrenar a los empleados que tienen contacto directivo con el cliente. Hay que comenzar con el genuino compromiso de crear y desarrollar una cultura corporativa orientada hacia el servicio.

La cultura corporativa, de acuerdo a Horovitz (1994) citado por Brizuela y Susunaga (2001, p. 25), indica que influye en la calidad de servicio, en la medida que una compañía tenga empleados comprometidos y motivados con la calidad en su propio trabajo y estén dispuestos a hacer lo que sea para entregar ese mismo nivel de calidad a los clientes internos. Esto lo hacen bien porque les importan los clientes como personas individuales o porque les importa la compañía y lo que otros piensen de ella. Asimismo, refiere que un empleado motivado está más dispuesto a responder a los clientes y hará mayores esfuerzos para asegurarse de que queden satisfechos de verdad; mientras que un empleado competente pero desmotivado, puede bien estar capacitado para resolver el problema del cliente, pero no lo ejecutara con el mismo entusiasmo que un empleado motivado. La motivación, confianza y competencia siguen insuficientes, un buen empleado puede tener todas estas cosas, pero si no dirige sus

capacidades hacia la satisfacción de los clientes, entonces está causando el mismo daño que un mal empleado.

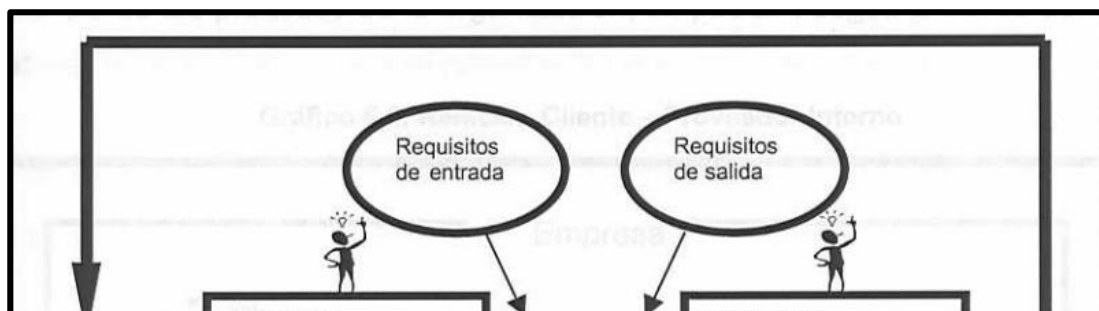
De acuerdo a Leland y Bailey (1997) citado por Brizuela y Susunaga (2001, p. 26), los empleados de la empresa desempeñan algún papel en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos. No pasa una hora del día que no está haciendo algo para alguien. Cada interacción con un cliente interno es un eslabón importante en la cadena proveedor – cliente. Cada empleado es un cliente interno del trabajo de quien le precede en la cadena productiva de la corporación.

Todo integrante de la organización, forma parte de un proceso, dentro de un esquema proveedor – cliente, en la que la entrega de un trabajo sin fallo es imprescindible para que el proceso total se produzca correctamente y, por tanto, resulte competitivo. El cliente expresa sus necesidades al proveedor y este último le ayuda a satisfacerlas, adecuándolas a sus posibilidades. El proveedor ayuda a sus clientes a definir de un modo realista sus necesidades, y las satisface.

La identificación de quienes son los proveedores y los clientes es el primer paso para tomar conciencia del lugar que se ocupa en el proceso que lleva a cabo el departamento, esto fortalecerá la cadena proveedor y se ayuda, por otra parte al cliente expresar las suyas.

La calidad de la cadena de clientes internos debe ser uniforme y máxima al mismo tiempo, de no ser así, provocará fluctuaciones en la calidad del resultado. La probabilidad de éxito de que el producto o servicio final sea de calidad, es el producto de las probabilidades parciales de éxito de cada eslabón de la cadena. Cuanto más larga sea la cadena, menor será la probabilidad de éxito.

**Figura Nº 1: Proceso de retroinformación de la satisfacción del cliente interno.**



*Fuente: Brizuela y Susunaga (2001, p. 25)*

Como indica Leland y Bailey (1997) citado por Brizuela y Susunaga (2001, p. 27), entender que existe un contrato entre el cliente – proveedor puede presentar fuertes problemas, porque supone, cambiar el esquema de relación, basado en el poder, por un esquema basado en el servir. Esto no es fácil lograrlo ya que supone cambiar el sentido de la autoridad y entender que ya no es válido limitarse a contentar al jefe. Y no es que haya perdido vigencia la idea de que el que paga manda, la cuestión está en que quien paga de verdad, es el cliente final. Por tanto la remuneración ha de estar ligada a la satisfacción de sus clientes internos, ya que es un estimulante decisivo para pasar de actitudes de poder a actitudes de servicio.

No solamente se debe hablar de cliente, pues del otro lado de la cadena existen los proveedores quienes son fundamentales para satisfacer las necesidades de los clientes. Es importante que cualquier departamento para ser eficaz deba reconocer a sus clientes.

Por lo general, los departamentos tienen funciones y relaciones más complejas que aquellos que trabajan en forma directa con el cliente que paga por sus servicios. Algunos departamentos saben con certeza quienes son sus clientes, mientras que otros no están tan seguros otros mantienen relaciones claras con algunos empleados y no tan claras con otros.

### **Necesidades de capacitación**

Los gerentes y los empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. Si de manera consistente, los trabajadores no alcanzan los objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que se requiere capacitación. Asimismo, si las organizaciones reciben una cantidad excesiva de quejas de los clientes externos, eso podría sugerir una capacitación inadecuada. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, Argumedo, et al., (2002, p. 38) citan que los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática, utilizando tres tipos de análisis:

- ✓ **Análisis organizacional:** Observaciones del medio ambiente, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales deben enfatizarse la capacitación.
  
- ✓ **Análisis de tareas:** Proceso para determinar el contenido de un programa de capacitación, basándose en el estudio de las tareas y funciones del puesto.
  
- ✓ **Análisis de personas:** Determinar que empleados requieren capacitación.

### **Programas de capacitación**

Para Argumedo, et al., (2002, p. 38), los programas de capacitación están asociados con los objetivos de la empresa, y llegan hasta el centro de la planeación de los recursos humanos y se orientan hacia las metas de la empresa, cambios en el entorno y surgimiento de problemas específicos. A continuación se mencionan tres tipos de programas:

- ✓ **Capacitación para la orientación:** Estos programas buscan familiarizar a los nuevos empleados con las tareas y papeles que les corresponde y darles información acerca de normas de la empresa y políticas de personal. La organización que ejecuta estos programas debe realizar planes estratégicos que incluyen el diseño y producción de manuales para los

empleados, asignaciones para el presupuesto de la empresa, elaboración de las directivas necesarias y mecanismos de seguimiento.

- ✓ **Capacitación para adquirir destreza:** A medida que el cargo se va modificando, se hace necesario que los empleados adquieran nuevas destrezas, estas destrezas pueden ser técnicas, conceptuales y de relaciones humanas. Un programa de capacitación para adquirir destrezas varía según el nivel gerencial de los empleados. El personal que ocupa las posiciones de alta gerencia necesita más destrezas conceptuales y de relaciones humanas que técnicas, contrariamente a nivel de mandos medios.
  
- ✓ **Capacitación correctiva:** Esta tiene por objeto corregir las deficiencias actuales en el desempeño del personal y se orienta hacia las necesidades de individuos específicos y no de grupos ocupacionales.

## **Polifuncionalidad**

### **Antecedentes de la polifuncionalidad**

#### **El pasado del puesto de trabajo**

Para Argumedo, et al., (2002, pp. 41-43), las grandes etapas en el desarrollo de la humanidad sirven como base para estudiar la evolución del puesto de trabajo, dichas etapas son cuatro:

- ✓ **El nomadismo**, las características de los puestos de trabajo en esta época son las siguientes:

- Las tareas que se realizaban, básicamente para la caza eran tareas muy generales y en la práctica sin opción real de diversificación.
  - El trabajo probablemente carecía de normas siendo la improvisación la nota dominante.
  - Se deduce de lo anterior que no había división del trabajo. La libertad en el trabajo era la característica más destacada del que hacer de esta etapa.
- ✓ **Etapa agrícola**, la transición del nomadismo a la etapa agrícola significo pasar de la vida errante a asentamientos estables, las características principales del puesto de trabajo en esta época son:
- Las tareas que se realizan tienen la característica de seguir el ciclo completo desde su origen hasta su terminación.
  - Los trabajos, son generalistas, no parcelados.
  - Existen pocas normas en la realización del trabajo.
  - Hay poca diversificación en los trabajos a realizar.
  - La libertad en el trabajo es relevante en esta etapa la diferencia con el nomadismo, es que en esta etapa se dan las actividades, y tareas, las cuales se encuentran más normalizadas.
- ✓ **Etapa de la revolución industrial**, en esta etapa se dio una evolución tanto en la sociedad como en el trabajo. Los cambios experimentados por el puesto de trabajo, son profundos, las principales características del mundo de trabajo en esta nueva etapa son:
- Como consecuencia de la aparición de nuevos productos y servicios, surgen muchos puestos de trabajos nuevos, no existentes hasta el momento.
  - El trabajo se ajusta a normas cada vez más rigurosas.
  - La especialización, unida a la fuente rutina y repetición de tareas, son propias de esta época.
  - Desaparece la libertad en el trabajo, convirtiéndose el trabajo a lo largo del tiempo y en algunas industrias en algo más propio de autómatas que de personas.



- ✓ **La reciente etapa industrial**, en esta etapa se encuentran las claves más evidentes de los cambios futuros. La reciente etapa industrial se divide en tres sub-etapas sucesivas, en las que al final de una se superpone al inicio de la siguiente, dichas sub-etapas son:
  - **La sub-etapa técnica:** Las características más sobresalientes de la sub-etapa técnica respecto al puesto de trabajo, se caracteriza por estar centrada en el interior de la empresa, centrada en la maquinaria y organización todo lo demás eran simples medios, el puesto-oficio y el puesto especialidad, adquiere ese su punto culminante en esta época las nuevas ocupaciones, la parcelación del trabajo, la producción en serie, hacen que los puestos de trabajo sean muy especializados, conociendo mucho pero de muy pocas cosas.
  - **La sub-etapa comercial:** al finalizar la etapa técnica simultáneamente inicia la etapa comercial, ya que una vez que se logra producir todo lo que se precisa y desea, es necesario comercializar dichos productos o servicios. La etapa comercial en cuanto a los puestos de trabajo sigue la misma línea que la técnica, pero además aparecen ciertas especialidades en el área, desarrollando al máximo las especialidades sobre la base de contenidos homogéneos.
  - **La sub-etapa humana:** Es la que se está viviendo en los países industrializados y en menor grado de desarrollo. La filosofía del trabajo en esta etapa empieza a sufrir cambios radicales, uno de los cambios más importantes, es que la atención se comienza a centrar sobre la persona, no sobre la maquina ni la organización, esta nueva orientación hace que la persona se contemple como eje y fin del trabajo, y no como un simple medio de producción.

### **El presente del puesto de trabajo**

En el presente, según Argumedo, et al., (2002, p. 43), se está viviendo el término de una etapa industrial y los comienzos de otra nueva denominada: post-industrial, en la cual se comienza a ver signos evidentes de cambios ya que la

concepción tradicional consiste en reunir al personal en un lugar determinado para realizar su jornada de trabajo, y ahora ese lugar es su propio hogar con el consiguiente de ahorro de costos, de energía, transporte, infraestructura y otros. Las características elementales de un puesto de trabajo en esta etapa son las siguientes:

- ✓ La creciente automatización de los trabajos manuales y operativos.
- ✓ La desaparición de esos puestos de trabajo automatizados y la aparición de otros nuevos, aquellos que controlan y programan máquinas y robots.
- ✓ La aparición de nuevos puestos de trabajo para el estudio, desarrollo y confección de las nuevas tecnologías.
- ✓ La creación de nuevos trabajos especialmente en el campo de los servicios. Desaparece poco a poco el trabajo rudimentario, pesado y de mayor esfuerzo físico y aparecen los trabajos dedicados básicamente a la vigilancia, control y explotación de las nuevas tecnologías puestas a disposición de las empresas.
- ✓ Esta nueva orientación, está conduciendo a que los trabajos sean cada vez más generalistas con exigencias de mayores y mejores conocimientos, con superior capacidad de razonamiento, análisis y síntesis y capacidad para resolver problemas.

### **El futuro del puesto de trabajo**

En la evolución sufrida por la configuración y estructuración del puesto de trabajo a través del tiempo, la filosofía dominante dentro del campo de la organización industrial tiene su origen en el terrorismo y ha permanecido hasta nuestros días con algunas variantes y modificaciones. La cultura organizativa ha venido en crisis en las últimas décadas debido a las causas fundamentales que han contribuido de modo significativo al origen y profundización de la crisis; estas son: la tecnología dominante en estos momentos y que en el futuro seguirá avanzando en la misma línea, lo que permite liberar a la personas de las tareas operativas, simples y repetitivas; la otra causa es el rechazo de las personas a un sistema de organización que ha contribuido al desarrollo económico, pero que no han logrado la satisfacción personal (Argumedo, et al., 2002, pp. 44-45).

Ante esto, Argumedo, et al., (2002, pp. 45-46) mencionan que para buscar soluciones a dicha crisis están apareciendo intentos de nuevos esquemas de organización y nuevos sistemas de dirección que permitan pasar del puesto-oficio tradicional al puesto polivalente o polifuncional. A continuación se describe cada una respectivamente:

- ✓ **Puesto-oficio tradicional.-** Este puesto conoce mucho de muy pocas cosas y está relacionado con la especialización en el trabajo, las características principales de este puesto de trabajo son:
  - Es un puesto de trabajo cuyos contenidos tienen un importante componente manipulativo y operativo.
  - Las tareas realizadas tienen entidad propia, son perceptibles y frecuentemente terminan en resultados tangibles y observables.
  - Las tareas están centradas prácticamente, en una especialidad o subespecialidad dentro de los múltiples ramas de una carrera.
  - Los conocimientos precisos para realizar estas tareas son muy específicos.
  
- ✓ **El puesto polivalente.-** Es radicalmente contrario al puesto-oficio tradicional ya que las ocupaciones de estos puestos tienen un campo de acción mucho más amplio y rompe totalmente con la especialización y los conocimientos específicos.

### **Conceptos de polifuncionalidad**

De acuerdo a Cruz (2002, p. 1), estos son algunos conceptos:

- ✓ Es el personal que cuenta con los conocimientos, cualidades y aptitudes que le permiten realizar su trabajo adaptándose a diversas situaciones y desempeñando cantidad de funciones.
- ✓ Consiste en que el personal trabaje en un campo de acción muy amplio, sobre la base de procesos y subprocesos y no especificaciones de un puesto.

## **Importancia de la polifuncionalidad**

El concepto de la gestión del talento humano hoy en día está en un proceso de renovación y un componente importante para lograr esto es un recurso humano polifuncional; es decir, personas conocedoras de todos los procesos y subprocesos, con amplias capacidades y habilidades, capaces de asesorar oportunamente a los clientes y resolver cualquier tipo de problema. Una organización que opere bajo criterios polifuncionales logrará estimular el trabajo en equipo, la solidaridad laboral, la calidad en los servicios y la cultura organizacional (Argumedo, et al., 2002, p. 46).

## **Características de la polifuncionalidad**

Según Argumedo, et al., (2002, p. 47), considera las siguientes características:

- ✓ No se utiliza la palabra "puesto" sino clase ancha. La palabra se refiere a la clase angosta cuando una persona repite todos los días y todas las horas lo mismo.
- ✓ Está ligada a las competencias de las personas que le permiten desarrollar todas sus potencialidades.
- ✓ Es la respuesta para no tener a una persona desarrollando las mismas funciones alienantes.
- ✓ Viene a darle sentido al termino experiencia; experiencia no es aprender algo el primer año para repetirlo igual todos los años, experiencia es crecer para que crezca la empresa.
- ✓ Un trabajador polifuncional tiene mayor motivación, sentido de pertenencia y por lo tanto una mayor calidad en los servicios.
- ✓ Busca el constante fomento de la cultura innovadora.
- ✓ Está relacionada directamente con una organización flexible.
- ✓ Se relaciona con la excelencia, el trabajo en equipo, el enriquecimiento en el trabajo y un mejoramiento de la calidad total de los servicios.

## **Desarrollo de la polifuncionalidad en la organización**

La organización del trabajo con base en los criterios polifuncionales exige en primer lugar una firme y decidida voluntad, apoyada en el conocimiento por

parte de la dirección de que se lleve a cabo el trabajo sobre dicha base (Argumedo, et al., 2002, p. 48).

Según Ordoñez, citado por Argumedo, et al., (2002, pp. 48-49), presenta tres puntos acerca de cómo se puede desarrollar lógicamente un proceso de este tipo:

- ✓ En primer lugar es necesario informarse de las innovaciones tecnológicas existentes y de las que posiblemente aparecerán en el futuro en el área de actividad en el cual se dedique. El conocimiento de la tecnología existente y futura proporcionará una visión lo suficientemente panorámica para poder dar el enfoque adecuado a la acción que se pretende emprender.
  
- ✓ El segundo paso obligado es inventariar las innovaciones inmediatas y futuras que la empresa va a introducir. El conocimiento de las innovaciones inmediatas es fundamental para poder articular la polivalencia sobre dicha base, no sobre un montaje teórico sin apoyo real, y el conocimiento de las innovaciones futuras permitirá que la articulación que actualmente se pueda hacer sea compatible con la que en un futuro se puede establecer.
  
- ✓ En tercer lugar es importante analizar la situación real del área o campo sobre el que se va a actuar y una vez elegido se deben realizar las siguientes actividades:
  - Describir los pasos fundamentales de los procesos y actividades que realizarán las personas.
  - Determinar los tiempos para realizar las actividades.
  - Determinar los puntos críticos dentro del proceso que se está determinando.
  - Determinar todas las actividades anexas al proceso y que son necesarias para que éste se desarrolle con normalidad.

### **Ventajas de la polifuncionalidad**

Según Argumedo, et al., (2002, p. 49) las ventajas de la polifuncionalidad son las siguientes:

- ✓ Incremento de la actividad por parte de la persona y de la productividad, debido no solo a mayores y mejores conocimientos, sino también a la motivación que sienten estas personas.
- ✓ La disposición de ánimo y motivación que sienten las personas al estar dispuestas y abiertas a realizar cualquier trabajo.
- ✓ El personal polivalente, aparte de aportar un nuevo estilo y un nuevo modo de hacer, es el embrión de un futuro mando. Sus conocimientos, el enfoque de problemas, la experiencia y el saber que vaya adquiriendo le están capacitando para ocupar puestos de superior responsabilidad.
- ✓ La Polifuncionalidad es la movilidad funcional debidamente estructurada.

### **Inconvenientes de la polifuncionalidad**

Para Argumedo, et al., (2002, p. 49) consideran como inconvenientes a:

- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ Los mandos medios se pueden sentir afectados con subordinados que al adquirir conocimientos suficientemente extensos que puedan desplazarlos.
- ✓ Algunas personas muy comprometidas sindicalmente pueden presentar su rechazo a este tipo de iniciativas que perjudican sus derechos.
- ✓ La formación polivalente puede llevar a que algunas personas no afectadas directamente por estos proyectos, se desmotiven al ver como sus expectativas futuras quedan seriamente reducidas.
- ✓ La polifuncionalidad puede implicar desplazamiento físico-territorial.
- ✓ Hay gente que no acepta la formación para no tener que realizar otras funciones, pues consideran que tendrán que trabajar más ganando lo mismo.

### **Rediseño del Trabajo**

Para rediseñar o cambiar la forma de cómo están constituidos los puestos de los empleados y mejorar la eficiencia y efectividad del trabajo, existen diferentes opciones citados por Argumedo, et al., (2002, pp. 50-51), entre las cuales se encuentra:

- ✓ **Rotación de Puestos.-** Es un cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Se puede utilizar la rotación de puestos cuando los empleados

sufren por la excesiva rutina de su trabajo o cuando una actividad ya no ofrece retos. El objetivo de la rotación de puestos es que el empleado al cambiar de puesto obtenga el nivel que sus habilidades requieren. La ventaja es que reducen el aburrimiento y aumentan la motivación diversificando las actividades del empleado, para la organización la rotación trae beneficios indirectos ya que al tener empleados con una mayor amplitud de habilidades la administración tiene una mayor flexibilidad para programar el trabajo, puede adaptarse mejor a los cambios y ocupar oportunamente las plazas vacantes.

La rotación trae consigo desventajas en primer lugar se incrementan los costos de capacitación y se reduce la productividad al cambiar a un trabajador a un nuevo puesto cuando su trabajo anterior lo hacía eficientemente; además la rotación crea desorganización, los miembros de un grupo de trabajo tienen que ajustarse al nuevo empleado, por último, la rotación de puestos puede desmotivar al personal que busca responsabilidades específicas de acuerdo a su especialidad.

- ✓ **Ampliación del puesto.-** Es una expansión horizontal del puesto y consiste en aumentar el número y variedad de tareas que desempeña un individuo.
  
- ✓ **Enriquecimiento del puesto.-** Es una expansión vertical de los puestos y consiste en incrementar el grado en el cual el obrero controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo. El enriquecimiento del puesto permite que el trabajador pueda realizar una actividad completa a través de la organización de las tareas además mejora la libertad e independencia del personal, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación para que dicho personal pueda evaluar y corregir su propio desempeño.

Existen muchas maneras de enriquecer el puesto de un empleado según Argumedo, et al., (2002, p. 52), algunas de ellas son:

- o **Combinación de tareas.** Los administradores deben de reunir las tareas existentes y fraccionadas con el fin de formar un módulo más

grande de trabajo, para incrementar la variedad de habilidades y la identidad de la tarea.

- o **Creación de unidades naturales de trabajo.** Se refiere a que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable significativo; esto permite que los empleados vean su trabajo importante al sentir que contribuye con el logro de los objetivos de la empresa.
  
- o **Establecimiento de relaciones con el cliente.** Los administradores deben de tratar de establecer una relación directa entre sus trabajadores y sus clientes, que permita incrementar la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación de los empleados.
  
- o **Ampliación de los puestos verticalmente.** La ampliación vertical proporciona a los empleados responsabilidades y controles que antes solo estaban asignados a la administración. La ampliación vertical de puesto mejora considerablemente la autonomía del empleado.
  
- o **Apertura de canales de distribución.** El incremento de la retroalimentación permite que los empleados evalúen como se desempeñan en los puestos, si han mejorado, empeorado o permanecen constantes en su desempeño.

### **Competitividad**

Los movimientos abocados al estudio de las competencias se iniciaron a finales de la década de 1960 y principios de 1970, producto de un conjunto de investigaciones realizadas en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional entre los que se encuentran Ghiselli, Mischel, entre otros. Para ese momento, los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, no se había comprobado por los métodos tradicionales, test de aptitud y conocimiento o títulos



y méritos académicos que existiese una relación directa entre uno y otro elemento (Gómez, 2014, p. 7).

Este tipo de problema fue el punto de partida para buscar otros métodos a través de los cuales se estableciera una relación causal entre personalidad y desempeño. Uno de los primeros investigadores que buscó respuestas sobre este tema fue David McClelland en 1973, quien formuló un conjunto de variables a través de las cuales se pudiese predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitados por factores de raza, sexo o socioeconómicos. De acuerdo a Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996, p. 26) con estas variables se identificaron los principios en los cuales se basó la investigación:

- ✓ Utilización de muestras representativas: comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.
  
- ✓ Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables: Esto es, la medición de las competencias debe entrañar situaciones abiertas, en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo respuestas, tales como el auto informe o el test de opciones múltiples, en el que se debe elegir de entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada. En la vida real y en el trabajo, rara vez se presentan esas condiciones de test. Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado.

Existen diferentes conceptos sobre competencias elaborados por varios autores, algunos son los siguientes:

- ✓ Las competencias son una característica subyacente en el individuo, que esta causalmente relacionado con un rendimiento efectivo superior en una

situación o trabajo, definido en términos de criterios (Spencer y Spencer, 1993, p. 9).

- ✓ Levy-Leboyer, citado por Calderón y Castaño (2005), mencionan que:  
Las competencias son repertorios de un comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que les hace más eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos (p. 362).

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen las competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas en la organización (Alles, 2006, p. 60).

### **Importancia de la competitividad**

La competitividad del personal según Argumedo, et al., (2002, p. 56) se fundamenta en una alineación de estrategias educativas, laborales, fiscales, financieras y administrativas, que permiten un aprovechamiento de las competencias humanas y empresariales. Para la empresa contar con un personal competitivo será una de sus mejores fortalezas para hacerle frente a los nuevos retos y exigencias del mercado. Es por ello que sin importar su tamaño las organizaciones deben invertir en el desarrollo del capital humano a través de una adecuada gestión de sus recursos humanos, de sistemas que promuevan la productividad y competitividad, y de programas de capacitación enfocados en actividades productivas y de calidad consistente. Una empresa de éxito finalmente es aquella que considera al recurso humano el activo más importante para su desarrollo.

### **Características de personal competitivo**

De acuerdo a Argumedo, et al., (2002, p. 57) las características son las siguientes:

- ✓ Capacidad para cambiar y adaptarse.
- ✓ Capacidad para implementar proyectos e iniciativas rápidas y eficientemente.
- ✓ Habilidad para desarrollar o adquirir capacidades técnicas.
- ✓ capacidad para manejar múltiples relaciones.
- ✓ Capacidad para brindar un servicio de calidad a los clientes.
- ✓ Capacidad de innovación.

Los elementos claves que la organización debe desarrollar conforme menciona Argumedo, et al., (2002, p. 57) para estimular la competitividad del personal son: Flexibilidad y adaptabilidad al cambio; romper con los paradigmas; cambio e innovación; capacidad de aprendizaje; orientación a los resultados; valores compartidos; visión global; comunicación abierta y fluida; trabajo en equipo y empowerment.

### **Beneficios de la Competitividad del Personal**

Un personal competitivo hará un óptimo uso de los recursos disponibles, mejorando la productividad, ya que está capacitado en una gama de productos y servicios de cara al cliente. La empresa al contar con personal competitivo mejora su imagen y logra un mayor posicionamiento de sus productos y servicios en el mercado. La competitividad del personal, permite que la empresa mejore constantemente sus productos y servicios, y esto se traduce a un aumento de los ingresos, control de costos, y agilización de procedimientos que afectan al cliente. Las personas altamente competitivas son las causantes de la productividad, que se manifiesta en la calidad de los productos y servicios. Al producirse con calidad, la demanda aumentara y la empresa crece (Argumedo, et al., 2002, p. 58).

### **Criterios, según Argumedo, et al., (2002, p. 58), para lograr ventajas competitivas a través del recurso humano**

El recurso humano debe ser valioso. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa. El valor aumenta cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos,

proporcionar algo único a los clientes y alguna combinación de estos dos puntos. Los programas de calidad total y los esfuerzos continuos de mejoramiento, incrementaran el valor del recurso humano.

El recurso humano debe ser único. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia. Las compañías deben invertir una buena cantidad en contratar y capacitar a los mejores empleados y a los más inteligentes para obtener ventajas sobre sus competidores.

Los recursos deben ser difíciles de imitar. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.

### **Calidad total, estrategia clave de la competitividad**

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la optimización permanente y mejora continua del aspecto organizacional, gerencial; tomando a la empresa como una maquina gigantesca, donde cada trabajador desde el gerente, hasta el funcionario de más bajo nivel jerárquico están comprometidas con los objetivos empresariales (Perugachi, s.f, p. 85).

### **Cómo se logra la calidad total**

La calidad total, según Argumedo, et al., (2002, p. 59), se logra a plenitud rescatando los valores morales básicos de la sociedad y es aquí donde las empresas juegan un papel fundamental empezando por la educación previa de sus trabajadores, para conseguir una población laboral más dispuesta, con mejor capacidad de asimilar problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mayor capacidad de análisis y síntesis. Los objetivos que persigue la calidad total son: Fortalecer el trabajo en equipo; tener personal suficiente y capacitado; satisfacer al cliente; superar las competencias.; mejorar la competitividad.

La clasificación de las competencias según su naturaleza citada por Argumedo, et al., (2002, p. 61) son:

- ✓ **Características perceptivas y motoras:** rapidez perceptiva, discriminación auditiva, discriminación táctil, relaciones espaciales, coordinación viso motriz, destreza manual, destreza digital, flexibilidad física, fuerza física.
- ✓ **Características de la personalidad:** iniciativa, sentido de riesgo, persistencia, orientación a resultados, autoestima, razonamiento verbal - analítico - espacial - sistémico - matemático - analógico - inductivo - deductivo.
- ✓ **Características intelectuales verbales:** comprensión oral, comprensión escrita, Expresión oral, expresión escrita, adquisición de diversos lenguajes.
- ✓ **Características intelectuales generales:** fluidez de ideas, rapidez de conclusión, visualización, atención selectiva, ordenación de información detección de problemas, toma de decisiones, originalidad y creatividad, flexibilidad general, pensamiento intuitivo.
- ✓ **Características de relación interpersonal:** Cooperación, persuasión, mediación, sentido de animación, empatía, sensibilidad interpersonal.
- ✓ **Características claves:** Adaptabilidad al cambio, liderazgo, negociación, atención al cliente, trabajo en equipo, comunicación, organización.

## **Metodología de la Gestión por Competencias**

### **Definición de términos y clasificación**

Según Alles (2009, p. 10), es un modelo que permite gestionar el talento humano de la empresa mediante la identificación de las competencias necesarias que requieren los clientes internos de una organización específica para así cumplir con su estrategia, misión y visión. Estas características o competencias se

clasifican en dos grupos; competencias cardinales, competencias específicas y esta última a su vez en dos subgrupos que son; las específicas gerenciales y específicas por área. Como a continuación se detallan:

- ✓ **Competencias Cardinales:** Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otras denominaciones, como *core competences*, generales o corporativas.

Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización

- ✓ **Competencias Específicas:** Competencias aplicables a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o cierto nivel, como el gerencial.

- o **Competencias Específicas Gerenciales:** las competencias específicas, como surgen en su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren – como su nombre lo indica - , a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

- o **Competencias Específicas por Áreas:** las competencias específicas por áreas, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata – como su nombre lo indica – de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular.

Ahora que sabemos la clasificación pasaremos a detallar las 60 competencias identificadas por la firma consultora Martha Alles Capital Humano con sede principal en Buenos Aires, Argentina y que opera en toda América Latina. La presidente de esta firma ha trabajado desde hace 20 años bajo el enfoque de competencias con estudios basados en 2 grandes pilares: La teoría preexistente y

la experiencia profesional. En ese sentido esta clasificación ha sufrido un cambio profundo en especial en su forma de encarar su puesta en práctica. Es la obra de Martha Alles denominada “Diccionario de Competencias. La Trilogía” se ofrece una selección de las competencias más utilizadas en la actualidad:

✓ **Competencias cardinales:**

- 1) Adaptabilidad a los cambios del entorno
- 2) Compromiso
- 3) Compromiso con la calidad de trabajo
- 4) Compromiso con la rentabilidad
- 5) Conciencia organizacional
- 6) Ética
- 7) Ética y sencillez
- 8) Flexibilidad y adaptación
- 9) Fortaleza
- 10) Iniciativa
- 11) Innovación y creatividad
- 12) Integridad
- 13) Justicia
- 14) Perseverancia en la consecución de objetivos
- 15) Prudencia
- 16) Respeto
- 17) Responsabilidad personal
- 18) Responsabilidad social
- 19) Sencillez
- 20) Temple

✓ **Competencias específicas gerenciales:**

- 1) Conducción de personas
- 2) Dirección de equipos de trabajo
- 3) Empowerment
- 4) Entrenador
- 5) Liderar con el ejemplo
- 6) Liderazgo

- 7) Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
- 8) Liderazgo para el cambio
- 9) Visión estratégica

✓ **Competencias específicas por áreas:**

- 1) Adaptabilidad – Flexibilidad
- 2) Calidad y mejora continua
- 3) Capacidad de planificación y organización
- 4) Cierre de acuerdos
- 5) Colaboración
- 6) Competencia
- 7) Competencia “del naufrago”
- 8) Comunicación eficaz
- 9) Conocimiento de la industria y el mercado
- 10) Conocimientos técnicos
- 11) Credibilidad técnica
- 12) Desarrollo y autodesarrollo del talento
- 13) Dinamismo – Energía
- 14) Gestión y logro de objetivos
- 15) Habilidades mediáticas
- 16) Influencia y negociación
- 17) Iniciativa – autonomía
- 18) Manejo de crisis
- 19) Orientación a los resultados con calidad
- 20) Orientación al cliente interno y externo
- 21) Pensamiento analítico
- 22) Pensamiento conceptual
- 23) Pensamiento estratégico
- 24) Productividad
- 25) Profundidad en el conocimiento de los productos
- 26) Relaciones públicas
- 27) Responsabilidad
- 28) Temple y dinamismo



- 29) Tolerancia a la presión de trabajo
- 30) Toma de decisiones
- 31) Trabajo en equipo

**Armado e implementación del modelo**

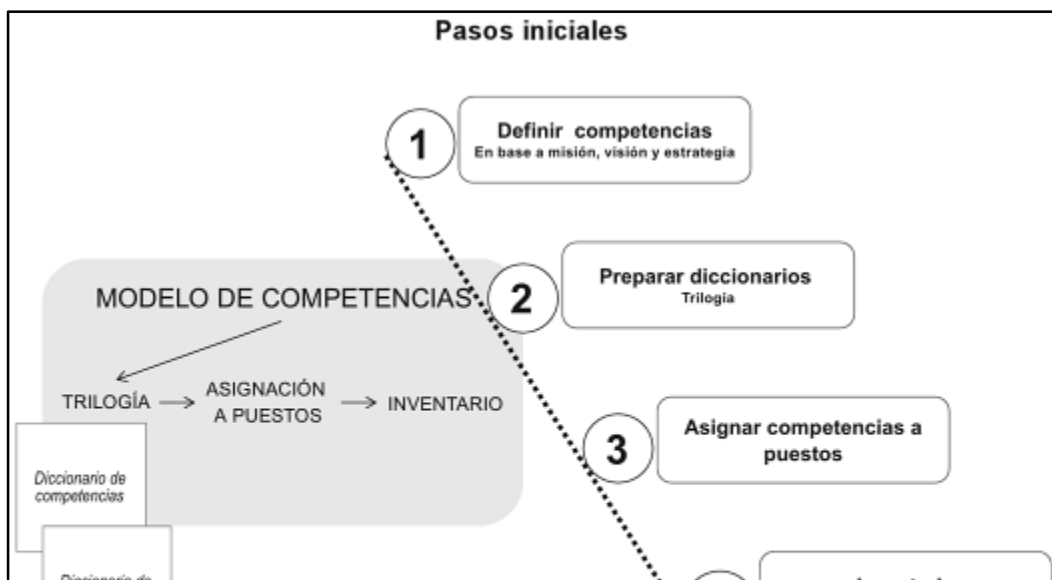
La implantación del modelo requiere ciertos pasos iniciales según Alles (2009, p. 33), los cuales son:

- ✓ Definición de competencias, en base a la misión, la visión y la estrategia de la organización. Se sugiere considerar, además, los valores organizacionales.
- ✓ Preparar diccionarios (trilogía)
- ✓ Asignar competencias a puestos
- ✓ Inventario. Determinación de brechas

Una vez que se han complementado estos pasos, se sugiere hacer un relevamiento del grado de desarrollo de competencias de todos los colaboradores de la organización. A este paso Martha Alles lo denomina inventario. Su propósito es determinar, por comparación (el inventario versus las competencias asignadas a cada puesto), las brechas existentes entre lo requerido y lo real. Para el inventario se utilizan fichas de evaluación.

Esta determinación de brechas se realiza con único propósito: diseñar acciones de desarrollo a la mayor brevedad posible.

**Figura Nº 2: Descripción gráfica de la implementación del modelo.**

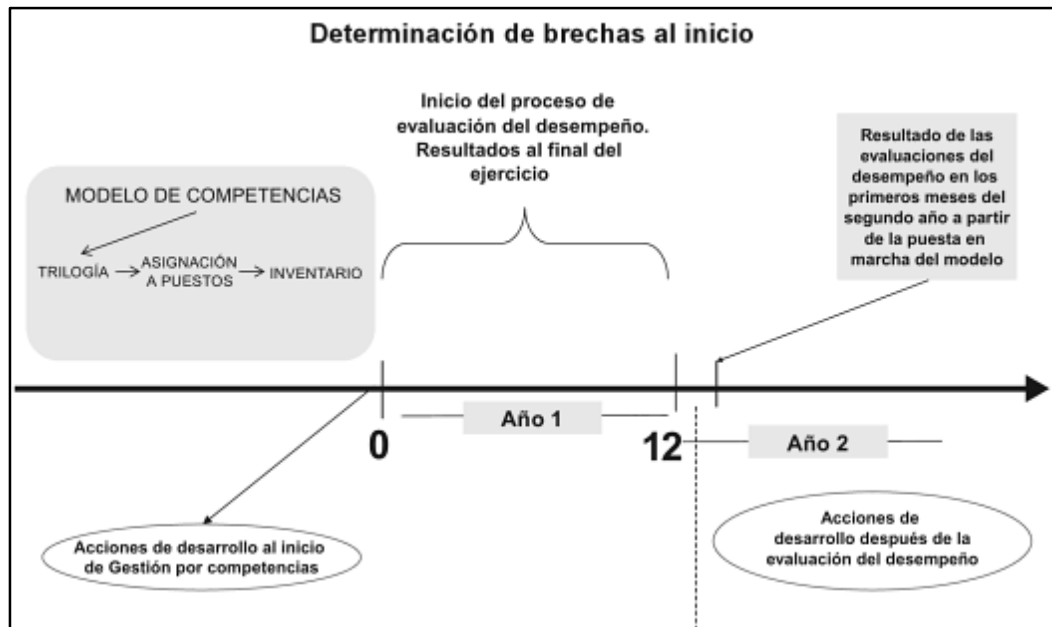


Fuente: Alles, M. (2009, p. 41).

Sobre la izquierda del gráfico se ven los pasos iniciales para el armado del modelo. Una vez finalizadas dichas instancias, y de manera inmediata, es posible comenzar con las acciones de desarrollo de competencias a fin de reducir las brechas determinadas.

Luego del armado del modelo, este puede ser utilizado en la evaluación de desempeño, cuyos resultados estarán disponibles al final del periodo evaluado (en este supuesto, luego de 12 meses). Una vez finalizado el proceso de evaluación, se estará en condición de realizar acciones de desarrollo de competencias basadas en el resultado obtenido.

**Figura Nº 3: Descripción gráfica de la determinación de brechas de inicio**



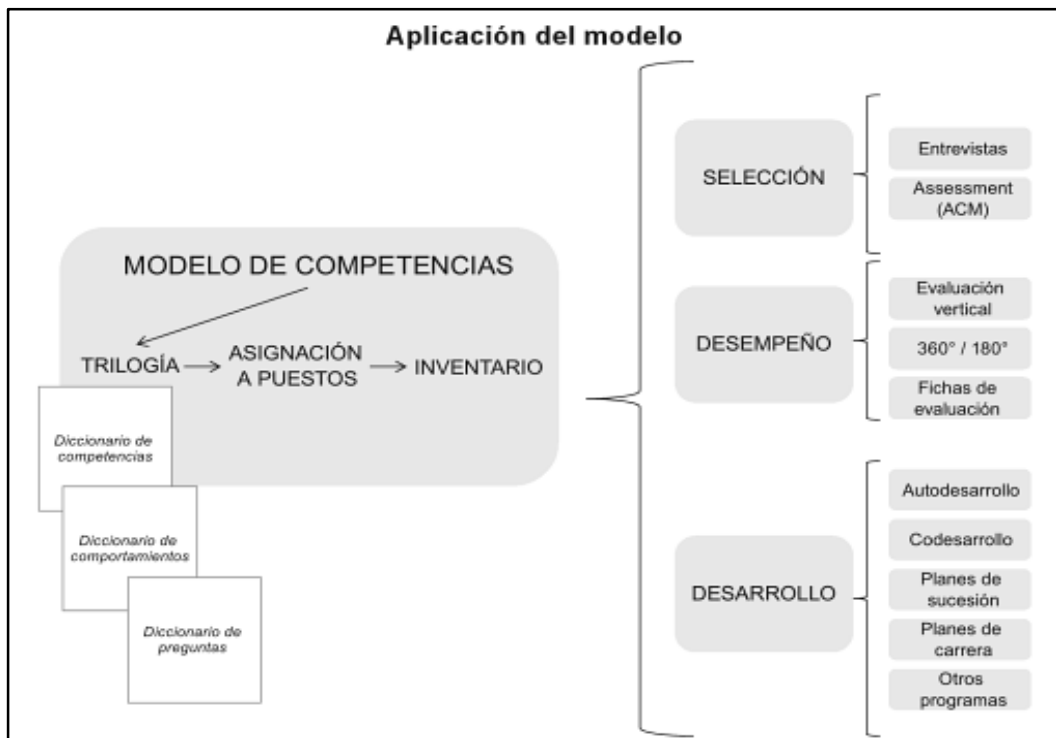
Fuente: Alles, M. (2009, p. 42).

## Aplicación del modelo

Alles (2009, p. 42) indica que cuando el modelo de gestión por competencias está funcionando, uno de los pilares –como se verá a continuación– es selección; es decir que, a través de diversos métodos, se debe lograr que no ingresen a la organización personas que no posean las competencias necesarias y el grado requerido, según el modelo de competencias y el puesto de trabajo a ocupar. Por lo tanto, los nuevos colaboradores serán seleccionados en función del modelo de competencias.

Además, el desempeño se evaluará en función del modelo de competencias, así como las acciones de formación y desarrollo, relacionados deberán definirse teniendo como guía de este mismo modelo.

**Figura Nº 4: Descripción gráfica de la aplicación del modelo.**



Fuente: Alles, M. (2009, p. 43).

**Sociedad anónima**

Según los artículos 50 y 51 de la Ley de Sociedades, indican que puede adoptar cualquier denominación, pero debe figurar necesariamente la indicación "sociedad anónima" o las siglas "S.A." cuando se trate de sociedades cuyas actividades solo pueden desarrollarse, de acuerdo con la ley, por sociedades anónimas, el uso de la indicación o de las siglas es facultativo. El capital está representado por acciones nominativas y se integra por aportes de los accionistas, quienes no responden personalmente de las deudas sociales. No se admite el aporte de servicios en la sociedad anónima

### **Sociedad anónima cerrada**

De acuerdo a los artículos 234, 235 y 236 de la Ley de Sociedades, indican que la sociedad anónima puede sujetarse al régimen de la sociedad anónima cerrada cuando tiene no más de veinte accionistas y no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. No se puede solicitar la inscripción en dicho registro de las acciones de una sociedad anónima cerrada.

La denominación debe incluir la indicación "Sociedad Anónima Cerrada", o las siglas S.A.C. y se rige por las reglas de la presente Sección y en forma supletoria por las normas de la sociedad anónima, en cuanto le sean aplicables

## **2.3. Definición de términos básicos**

- 1. Coaching empresarial:** El coaching es el arte de extraer lo mejor de las personas respetando la integridad del espíritu humano. Es, a la vez, una capacidad humana innata y una técnica adquirible. Se lleva a cabo en todo momento con las restricciones que impone el contexto organizativo a la persona o grupo en cuestión. Curiosamente, un buen coach empresarial no necesita disponer de conocimientos o experiencia específica en el campo de la persona que recibe el coaching para poder ofrecerle un servicio de calidad. Los coaches empresariales ayudan a las empresas a crecer, creando y siguiendo un plan estratégico estructurado para la consecución de unos objetivos acordados. Aun así, los coaches no son asesores y, por lo tanto, el análisis empresarial recae fuera del ámbito de sus actividades

aunque alguno pueden tener experiencia en ese aspecto (Dolan, 2012, p. 36).

2. **Comportamiento organizacional:** Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo (Barón y Greenberg, 1990, p. 4).
3. **Cultura organizacional:** Es el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo. A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos. De esta manera se moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores (Marín, Cano, Zevallos y Mora, p. 22).
4. **Desempeño del personal:** es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000, p. 359).
5. **Eficacia:** Aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismos como libres para utilizar la organización y sus subsistemas como instrumentos para sus propias necesidades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, más efectiva es la organización (Cummings, 1983, p. 123).
6. **Eficiencia:** Significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos. Por ejemplo, si obtenemos más productos de determinado insumo, habremos mejorado la eficiencia. De igual manera, aumentaremos ésta si obtenemos el mismo producto, pero con menos recursos. Puesto que los gerentes manejan insumos en forma de recursos escasos (dinero, persona y equipo), les interesa emplearlos con

eficiencia. Así pues, la administración busca reducir al mínimo los costos de los recursos (Robbins, S. y Decenzo, D., 2002, p. 5)

7. **Especialización del trabajo:** Consiste en que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada una la concluye una persona diferente. Los colaboradores individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda en general (Robbins, 2005, p. 235).
8. **Empowerment:** Consiste en “bajar” la toma de decisiones de modo tal que éstas tengan lugar lo más cerca posible de los hechos (clientes, proveedores, etc.). Es decir, que aquellas personas que se encuentren en contacto directo y cotidiano con los acontecimientos gocen de la autoridad necesaria para poder decidir cuál es el mejor curso de acción para cada caso; que no sólo sean responsables por la ejecución de las tareas encomendadas sino que también gocen de un ámbito de actuación acorde a las mismas, un ámbito laboral que les permita actuar con la autonomía requerida por las circunstancias. Para que esta delegación de autoridad y capacidad de decisión sea posible, debe existir una cultura organizacional madura que promueva y acepte trabajar bajo esta filosofía (Alles, 2007, p. 172).
9. **Gestión por competencias:** Sirve para instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de las personas en la organización laboral. Puede llegar a ser el cemento que integre e instrumente todos los nuevos, y no tan nuevos, conceptos de la administración, la organización y la gestión de las personas en el entorno laboral. Se relaciona con: visualización del trabajo, desarrollo organizativo, nuevos modelos de relaciones laborales, flexibilidad organizativa, especialización, etc. (Jiménez, 2013, p. 159).
10. **Proactividad:** Es la actitud del individuo que decide controlar su conducta de una manera activa y toma la iniciativa para obtener los resultados que

cree que le ayudarán a estar mejor. Las personas proactivas cuentan con valores especialmente seleccionados, los cuales guían su accionar y a pesar de que les puedan suceder muchas cosas a su alrededor, deciden como quieren reaccionar ante esos estímulos y son capaces de anteponer siempre sus ideales y luchar con energía positiva ampliando de este modo su círculo de influencia. Y lo más importante, asumen la responsabilidad de los resultados que obtienen (Balart, 2013, p. 84).

11. **Productividad:** Es la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera que: se logren los objetivos institucionales, se mejore la calidad de los productos y servicios al cliente, se fomente el desarrollo de los trabajadores, se contribuya con beneficios económicos, ecológicos y morales a la colectividad (Rodríguez, 1999, p. 25).
  
12. **Rentabilidad:** Rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos, ella puede mirar con optimismo no sólo con su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro; es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo (Faga y Ramos, 2006, p. 12).

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de investigación**

La presente investigación se establece según el fin que se persigue como aplicada; ya que está orientada a brindar la evaluación en el periodo comprendido del año 2014 al primer semestre del año 2015, en cuanto a la relación específica entre polifuncionalidad y competitividad laboral de los clientes internos de la Corporación Médica San Martín S.A.C. Respecto a este tipo de investigación Rodríguez (2005, p. 23) afirma que; se aplica a problemas concretos, en circunstancias y características concretas.

De acuerdo a la técnica de contrastación se catalogó como descriptiva; debido a que se estudiaron las variables “Polifuncionalidad” y “Competitividad laboral”, cuyo estudio se obtuvo mediante la recolección de datos que proporcionaron directamente los clientes internos de la Corporación Médica San Martín S.A.C. de poniendo en evidencia en el presente las características de su desenvolvimiento.

Este proceso se dio en un primer periodo comprendido en el año 2014 a través de una encuesta, apoyada en un cuestionario conformado por veinte (20) ítems de tipo abanico, es decir, las respuestas consistieron en una serie de alternativas entre las cuales el encuestado (cliente interno) escogió la que creyó conveniente; se procedió de la siguiente manera:



- ✓ Se codificó la variable polifuncionalidad (ver ANEXO 6), para lo cual se consideró en columnas continuas; los indicadores de la matriz de consistencia (ver ANEXO 5), las preguntas que responden a cada indicador, las opciones de respuestas de cada pregunta de manera ordenada y finalmente se le asignó un puntaje a cada posibilidad de respuesta siempre iniciando de arriba hacia abajo y con valores de más a menos.
- ✓ Se codificó la variable competitividad laboral (ver ANEXO 7) siguiendo la misma metodología que se utilizó para la variable independiente polifuncionalidad.

Como se observa en ANEXO 6 y 7, se trabajaron los cuadros de acuerdo a cada variable, señalando las preguntas que respondían a cada uno de los indicadores. El mismo procedimiento e instrumento de recolección se utilizó para el segundo periodo de la investigación comprendido en el primer semestre del año 2015.

### **3.2. Nivel de investigación**

El nivel de investigación es descriptivo, que según Danhke (1989) busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es por ello que mediante el cuestionario utilizado se recopiló información sobre las características de las personas de la empresa en estudio para definir las variables planteadas, consiguiendo así una descripción específica o perfiles de los clientes internos.

Además este estudio presenta un nivel de correlación, que tiene como utilidad saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de una u otras variables relacionadas (Hernández, et al., 2010, p. 106). De esta manera durante el desarrollo de la investigación se describió la variable polifuncionalidad y luego la variable competitividad laboral para finalmente relacionar el resultado de ambas, mediante una prueba estadística denominada chi cuadrado.

De acuerdo a esta clasificación el estudio describe las variables polifuncionalidad y competitividad laboral, así como la relación entre ambas mediante la técnica más adecuada.

### **3.3. Población, muestra y unidad de análisis**

**3.3.1. Población:** Tal como expresa Tamayo (1992): “es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse” (p. 176)

En esta investigación se consideró como población a los clientes internos de la Corporación Médica San Martín S.A.C. cuyo número asciende 23 personas.

**3.3.2. Muestra:** Tamayo (1992, p. 176), define la muestra como una parte o subconjunto en representación de un universo o una población. En este caso no se realizará ningún cálculo de la muestra, ya que Webster (1998) menciona que “el muestreo aleatorio simple es el que resulta de aplicar un método por el cual todas las muestras posibles de un determinado tamaño tengan la misma probabilidad de ser elegidas” (p. 324).

Este estudio es recomendado para poblaciones pequeñas por lo que la investigación responde a lo referido ya que la muestra está representada por los 23 clientes internos de la Corporación Médica San Martín S.A.C; de los cuales 5 pertenecen a la parte administrativa, 16 realizan actividades asistenciales (médicos especialistas y técnicos en enfermería) y 2 labores de limpieza.

**3.3.3. Unidad de análisis:** Hernández, Mirabal, Otálvora y Uzátegui (2014) refieren que “esta corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación” (p. 12).

En el caso de la presente investigación, el objetivo es dar cuenta de la mejora del desempeño del personal y cuánto ha influido en ella el desarrollo de la polifuncionalidad de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C., es por ello que cada uno de los 23 integrantes de esta institución constituyen la unidad de análisis.

### **3.4. Tipo de diseño de investigación**

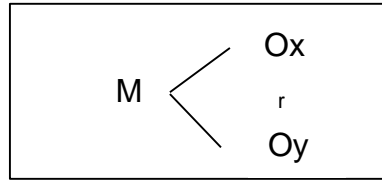
El diseño de la investigación se podría definir en términos generales como un conjunto de reglas mediante las cuales se obtienen observaciones del fenómeno que constituye el objeto del estudio; es el patrón o guía de toda investigación científica. Así entendido sería aplicable tanto a investigaciones experimentales como a otras no experimentales (Diseño de la investigación, 2009, p. 1).

Por lo tanto en este estudio esto comprende toda la información obtenida de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C necesaria y requerida para aceptar o rechazar la hipótesis.

El diseño ha sido de carácter correlacional - descriptiva; ya que se describió la relación en un grupo, describiendo primero las variables incluidas en la investigación, para luego establecer las relaciones entre éstas (Hernández, et al., 2006, p. 213).

Este diseño, es del tipo longitudinal dado que la recolección de datos fueron a través de períodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias (Hernández, et al., 2006, p. 216).

A continuación se presenta el diagrama del diseño de esta investigación:



*Fuente: Elaboración propia.*

Donde “M” representa la muestra del estudio, “x” a la variable independiente polifuncionalidad, “y” a la variable dependiente competitividad laboral, “O” a los momentos observados durante el recojo de la información y “r” a la relación de las variables a través de una prueba estadística.

### **3.5. Métodos de investigación**

El método que se utilizó en esta investigación fue el inductivo, ya que este es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados (Rodríguez, 2005, p. 29).

En el presente estudio se analizó un caso particular, es decir el de Corporación Médica San Martín S.A.C. en base a ello se obtuvieron conclusiones y paradigmas que serán útiles para otras empresas del mismo rubro, en cuanto a la polifuncionalidad como estrategia de recursos humanos a fin de mejorar la competitividad laboral de sus trabajadores.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Según Hurtado (2000, p. 164), las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación, mientras que los instrumentos constituyen la vía mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información.

En ese sentido utilizamos 2 técnicas de recolección de datos en la presente investigación: la observación, que tiene como instrumento una ficha que detalla procesos y comportamientos (ver ANEXO 3); asimismo la encuesta, con respecto

a esta última técnica dice Tamayo (2008) citado por Loggiodice (2010, p. 126), que consiste en la obtención de los datos de interés en la investigación mediante la interrogación a los miembros de la muestra en estudio, en base a una metodología preestablecida que garantiza el rigor de la información obtenida. El instrumento básico de la encuesta, es el cuestionario, el cual es un conjunto de preguntas, preparado sobre los hechos y aspectos que interesen en una investigación, para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio emprendido.

De acuerdo a lo explicado, en el presente estudio fue utilizado el siguiente instrumento: un cuestionario simple dirigido a los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C. el cual está constituido por veinte (20) ítems que se basan en los indicadores obtenidos de cada variable del estudio. (Ver ANEXOS 1 y 2).

### **3.7. Técnicas de procesamientos y análisis de datos**

Con respecto al procesamiento y análisis de datos, se ordenaron y clasificaron de acuerdo con los objetivos, dimensiones e indicadores manifestados en la matriz de consistencia. (Ver ANEXO 5)

Para el análisis e interpretación de datos se utilizó la técnica de análisis de contenido como parte de la hermenéutica (que quiere decir interpretar) bajo un enfoque cualitativo.

Para ello entonces, se aplicó el instrumento ya mencionado de tipo Likert, con alternativas de respuestas de escalas de medición, referidas a los criterios establecidos en la investigación, con el propósito de dar respuesta a la interrogante formulada y por ende al logro de los objetivos propuestos.

Se requirió aplicar la técnica de tabulación para facilitar el análisis de la información suministrada por los clientes internos, que al ser procesadas mediante cuadros de datos y frecuencias, son herramientas estadísticas que nos permiten agrupar datos cuantitativos de forma ordenada, en donde se busca el valor máximo

y mínimo de la variable con lo cual se determina el rango, esta herramienta ha permitido evaluar tanto la variable independiente como la dependiente.

Para verificar el tercer objetivo de este estudio, se ha determinado la relación existente entre las variables mediante la prueba chi cuadrado, que según Becerra (2013) “es una prueba estadística clasificada como no paramétrica, utilizada en la evaluación de hipótesis y que sirve como test o prueba de significancia” (p. 1).

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION**

### **4.1. Resultados descriptivos**

En este capítulo se muestra el análisis e interpretación de los hallazgos que se presentaron durante la investigación, que son abordados desde lineamientos basados en los objetivos específicos del estudio.

Al respecto, Balestrini (2003), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico” (p.73).

A continuación se procederá a analizar cada uno de los objetivos, utilizando la base de datos obtenida de las respuestas dadas por las unidades de análisis, aplicando la técnica de tabulación, que al ser procesadas mediante cuadros de frecuencias y cuadros de datos, permitirá evaluar tanto la variable independiente como la dependiente, para que finalmente mediante la prueba chi cuadrado, se pueda aceptar o rechazar la hipótesis.

### **4.2. Resultados explicativos**

En este punto se detalla el proceso empleado para cada uno de los lineamientos que responden a los objetivos específicos de la presente investigación en el periodo señalado.

#### 4.2.1. Período comprendido en el año 2014

- **La polifuncionalidad del recurso humano en Corporación Médica San Martín S.A.C.**

Mediante este objetivo, se observó la información de cuántos clientes internos tienen mala, regular, buena o excelente polifuncionalidad. Por lo que primero se establece el cuadro de datos con las respectivas escalas para cada categoría mencionada, seguido de un cuadro de datos y frecuencias, que resume los resultados de cuántos de los encuestados se clasifican en cada categoría en números y porcentajes. Finalmente el procesamiento de datos para este objetivo se plasma en una gráfica de frecuencias con su respectiva descripción y explicación.

**Cuadro N° 1: Escalas de medición de la variable X:  
Polifuncionalidad**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>PUNTAJE</b>
Malo	7 – 10
Regular	11 – 14
Bueno	15 – 18
Excelente	19 – 22

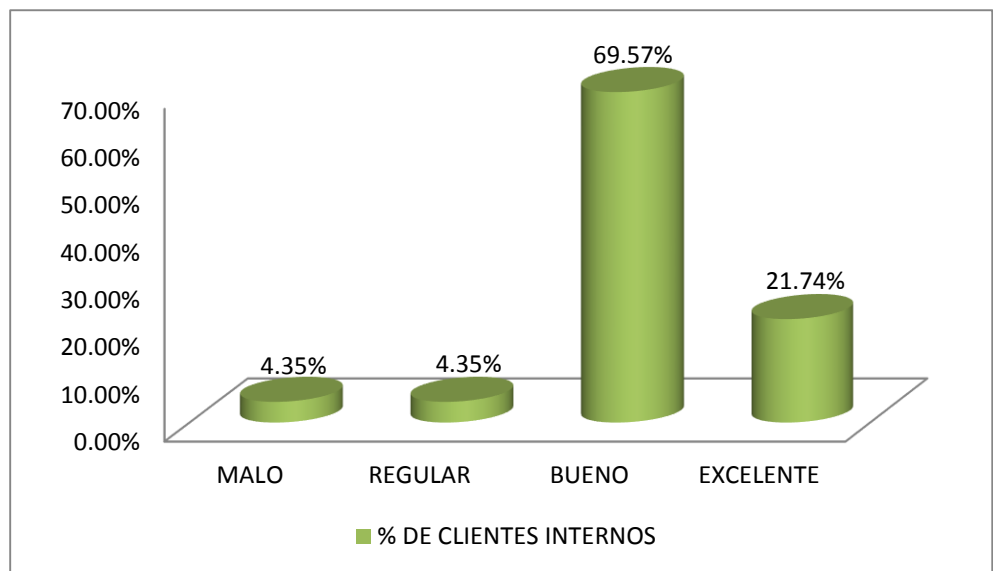
*Fuente: Elaboración propia.*

**Cuadro N° 2: Datos y frecuencias de la variable X  
(Polifuncionalidad)**

<b>POLIFUNCIONALIDAD</b>	<b>N° DE CLIENTE INTERNOS</b>	<b>% DE CLIENTES INTERNOS</b>
<b>MALO</b>	1	4.35%
<b>REGULAR</b>	1	4.35%
<b>BUENO</b>	16	69.57%
<b>EXCELENTE</b>	5	21.74%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfica N° 1: Frecuencias de la variable X (Polifuncionalidad)**



*Fuente: Elaboración propia.*

Según se muestra en el ANEXO1 las alternativas presentadas a los 23 clientes internos encuestados en referencia a su nivel de polifuncionalidad; 1 tiene un nivel malo, esto equivale a un 4.35% del total, 1 tiene un nivel regular equivalente también a un 4.35%, 16 encuestados tienen un nivel bueno lo cual asciende a un 69.57% y 5 tienen un nivel excelente que hacen un total del 21.74%.

Esto indica que del total de clientes internos encuestados, el promedio presenta un nivel bueno de polifuncionalidad.



- **Competitividad laboral de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C.**

En este lineamiento podremos observar la información de cuántos clientes internos tienen baja, media y alta competitividad laboral. En primer lugar, como en el anterior caso, se establece el cuadro de datos con las respectivas escalas para cada categoría asignada, seguido de un cuadro de datos y frecuencias, que resume los resultados de cuántos de los encuestados se ubican en cada categoría tanto en números como en porcentajes. Finalmente se muestra una gráfica de frecuencias con su respectiva descripción y explicación.

**Cuadro N° 3: Escalas de medición de la variable Y:  
Competitividad Laboral**

CATEGORIAS	PUNTAJE
Bajo	12 – 18
Medio	19 – 27
Alto	28 – 36

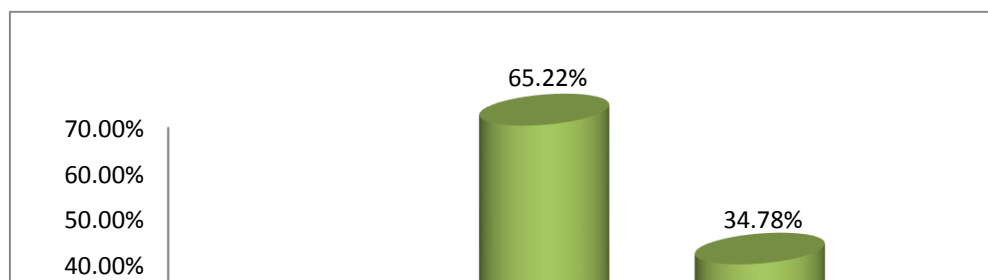
*Fuente: Elaboración propia.*

**Cuadro N° 4: Datos y frecuencias de la variable Y:  
Competitividad Laboral.**

COMPETITIVIDAD LABORAL	N° DE CLIENTE INTERNOS	% DE CLIENTES INTERNOS
<b>BAJO</b>	0	0.00%
<b>MEDIO</b>	15	65.22%
<b>ALTO</b>	8	34.78%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfica N° 2: Frecuencias de la variable Y: Competitividad Laboral.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Con respecto a la segunda parte de la encuesta que se podrá ver en el ANEXO 2, se hace referencia al grado de competitividad laboral; los resultados muestran que ninguno tiene grado bajo, lo cual equivale al 0% del total, 15 personas son de grado medio equivalente al 65.22% y 8 encuestados son de grado alto que hacen un total de 34.78%.

Estos resultados indican que del total de clientes internos encuestados, el promedio son de grado medio en cuanto a su competitividad laboral.

- **Relación entre polifuncionalidad y competitividad laboral.**

Para este lineamiento se muestra en primer lugar un cuadro de doble entrada que resume los resultados del cruce entre las variables Polifuncionalidad (X) y Competitividad Laboral (Y), obtenidos luego de sumar los puntajes de las respuestas dadas por cada cliente interno, previa codificación de las mismas. Esta misma información luego se expone mediante un gráfico de barras con su respectiva descripción y explicación.

Luego de este proceso se detalla el desarrollo de prueba chi cuadrado, prueba estadística clasificada como no paramétrica,

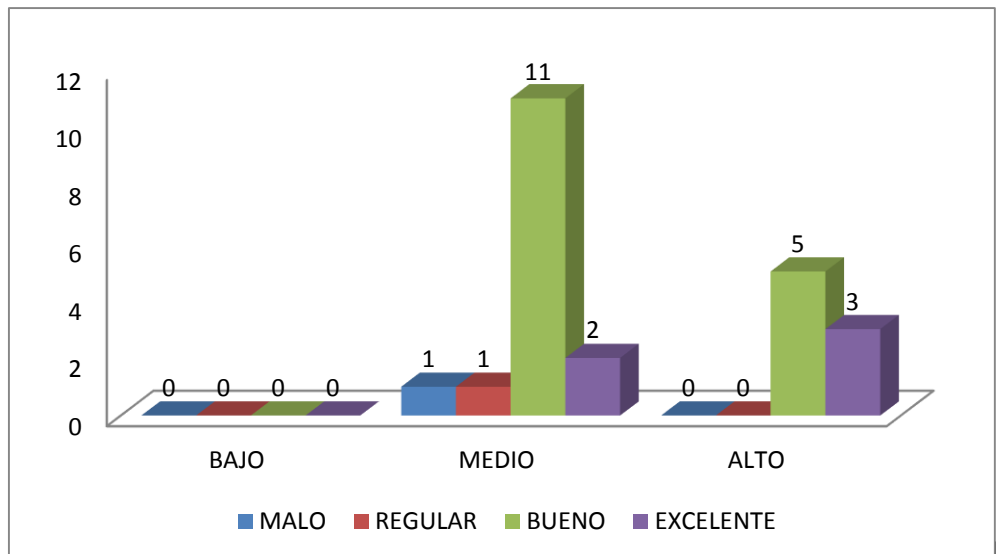
utilizada para la validación de las hipótesis que tiene la investigación y que sirve como test o prueba de significancia.

**Cuadro Nº 5: Resumen de doble entrada de los resultados del cruce entre las variables “X” (Polifuncionalidad) y “Y” (Competitividad Laboral).**

POLIFUNCIONALIDAD	COMPETITIVIDAD LABORAL			TOTAL
	BAJO	MEDIO	ALTO	
MALO	0	1	0	1
REGULAR	0	1	0	1
BUENO	0	11	5	16
EXCELENTE	0	2	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>23</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica Nº 3: Gráfico de barras de los resultados del cruce entre las variables “X” (Polifuncionalidad) y “Y” (Competitividad Laboral)**



*Fuente: Elaboración propia.*

Del total de encuestados, ninguno obtuvo nivel de polifuncionalidad mala, regular, buena y excelente con relación al grado bajo de competitividad laboral. 1 de los encuestados tuvo como resultado un nivel de polifuncionalidad mala y grado de competitividad medio, lo mismo ocurrió al relacionar el nivel regular de polifuncionalidad con el grado medio de competitividad.

11 de los clientes internos de la empresa presentan un nivel bueno de polifuncionalidad y grado medio de competitividad, mientras que solo 2 alcanzaron el nivel excelente y grado medio de las variables en mención.

En el nivel malo y regular de polifuncionalidad con relación al grado alto de competitividad no se obtuvo ningún resultado. Distinta situación se presentó en el nivel bueno de polifuncionalidad y grado alto de competitividad en donde 5 de los encuestados se ubicaron. Finalmente solo 3 de ellos se posicionaron en una situación óptima de nivel excelente de polifuncionalidad y grado alto de competitividad.

✓ **Prueba chi cuadrado**

**Fórmula**

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

**Donde:**

**X<sup>2</sup>:** Valor experimental o valor numérico del chi cuadrado

**O:** Frecuencia observada.

**E:** Frecuencia esperada.

### Cuadro de frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Basándonos en el cuadro nº 5 se procedió a realizar la sumatoria por fila y columna, las cuáles están representadas por las frecuencias observadas<sup>2</sup>, luego de este paso se calculó las frecuencias esperadas mediante una regla de tres simple para el cruce de cada relación entre los niveles de polifuncionalidad y grados de competitividad laboral. Por ejemplo para calcular la frecuencia esperada del grado de competitividad medio y el nivel de polifuncionalidad bueno (es decir de 11 de los encuestados que figuran en esta posición), se multiplicará la sumatoria de la columna del grado medio (15) con la sumatoria de la fila del nivel bueno (16) todo esto dividido entre el gran total (23), dando como resultado 10.434783, valor que representa la frecuencia observada. De la misma manera se procede para los siguientes datos, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro Nº 6: Cuadro de frecuencias observadas y frecuencias esperadas.**

POLIFUNCIONALIDAD	COMPETITIVIDAD LABORAL						TOTALES
	BAJO		MEDIO		ALTO		
	O	E	O	E	O	E	
MALO	0	0	1	0.6521739	0	0.3478261	1
REGULAR	0	0	1	0.6521739	0	0.3478261	1
BUENO	0	0	11	10.434783	5	5.5652174	16
EXCELENTE	0	0	2	3.2608696	3	1.7391304	5
TOTAL	0		15		8		23

Fuente: Elaboración propia.

→ **Polifuncionalidad:** 4 columnas (malo, regular, bueno, excelente)

→ **Competitividad Laboral:** 3 filas (bajo, medio, alto)

<sup>2</sup> Frecuencia observada hace referencia a los valores del cuadro resumen de doble entrada del cruce de las variables "X" y "Y" obtenidos de la tabulación de las encuestas aplicadas.

### Cuadro de aplicación de prueba chi cuadrado

Para elaborarlo, en primer lugar se realizó una multiplicación entre el número filas y columnas del Cuadro N° 5; es decir cuatro (4) por tres (3) que da como resultado doce (12), lo cual representa al número de posibles combinaciones entre filas y columnas que relaciona la polifuncionalidad con la competitividad laboral. Seguidamente se desglosa paso a paso el desarrollo de la fórmula ya planteada.

#### Cuadro N° 7: Aplicación de prueba chi cuadrado.

XY	O	E	(O - E)	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
MALA BAJA	0	0	0	0	0
MALA MEDIA	1	0.652174	0.347826	0.120983	0.185507
MALA ALTA	0	0.347826	-0.34783	0.120983	0.347826
REGULAR BAJA	0	0	0	0	0
REGULAR MEDIA	1	0.652174	0.347826	0.120983	0.185507
REGULAR ALTA	0	0.347826	-0.34783	0.120983	0.347826
BUENA BAJA	0	0	0	0	0
BUENA MEDIA	11	10.434783	0.565217	0.31947	0.030616
BUENA ALTA	5	5.565217	-0.56522	0.319471	0.057405
EXCELENTE BAJA	0	0	0	0	0
EXCELENTE MEDIA	2	3.2608696	-1.26087	1.589792	0.487536
EXCELENTE ALTA	3	1.7391304	1.26087	1.589792	0.914131
					<b>2.556354</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Determinando Grados de Libertad

Este valor servirá para la ubicación del valor crítico en la tabla de distribución chi cuadrado, el cual se podrá apreciar más adelante en la Figura N° 5.

$$(4 - 1) (3 - 1) = (3)(2) = 6$$

### Medición de la Significancia

Rechazaremos  $H_0$  cuando  $X^2$  experimental  $>$   $X^2$  crítico

Rechazaremos  $H_a$  cuando  $X^2$  experimental  $<$   $X^2$  crítico

## Ubicamos el valor crítico en la tabla de distribución Chi Cuadrado

Esta determinación del valor crítico se realiza de acuerdo al grado de libertad (6) y la probabilidad que para este caso es 0,05.

**Cuadro N° 8: Tabla de distribución chi cuadrado.**

Grados de Libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
No significativo									Significativo		

Fuente: <https://cristina92sm.wordpress.com/2011/05/15/ejercicio-del-seminario-nueve-chi-cuadrado/>

Rechazamos la  $H_a$ :  $2.556354 < 12,59$

La fórmula aplicada ha dado como resultado en el valor experimental 2.556354 que es la sumatoria de las probabilidades existentes; de acuerdo al cálculo de los grados de libertad, se obtuvo 6 y si nos vamos a la tabla de distribución de chi cuadrado, según el grado de libertad y la probabilidad de 0.05 para este caso, al ubicar dichos valores obtenemos como valor crítico 12.59, y tal como se había detallado en la medición de significancia, este cumple con el segundo caso en el que se

rechaza la hipótesis alterna ya que el valor experimental (2.556354) es menor que el valor crítico (12.59), dando lugar a la hipótesis nula: La polifuncionalidad no ha influido en la competitividad laboral de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C. en el período comprendido del año 2014.

#### 4.2.2. Para el período comprendido en el primer semestre del año 2015.

- **La polifuncionalidad del recurso humano en Corporación Médica San Martín S.A.C.**

**Cuadro N° 9: Escalas de medición de la variable X:  
Polifuncionalidad (2015).**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>PUNTAJE</b>
Malo	7 – 10
Regular	11 – 14
Bueno	15 – 18
Excelente	19 – 22

*Fuente: Elaboración propia.*

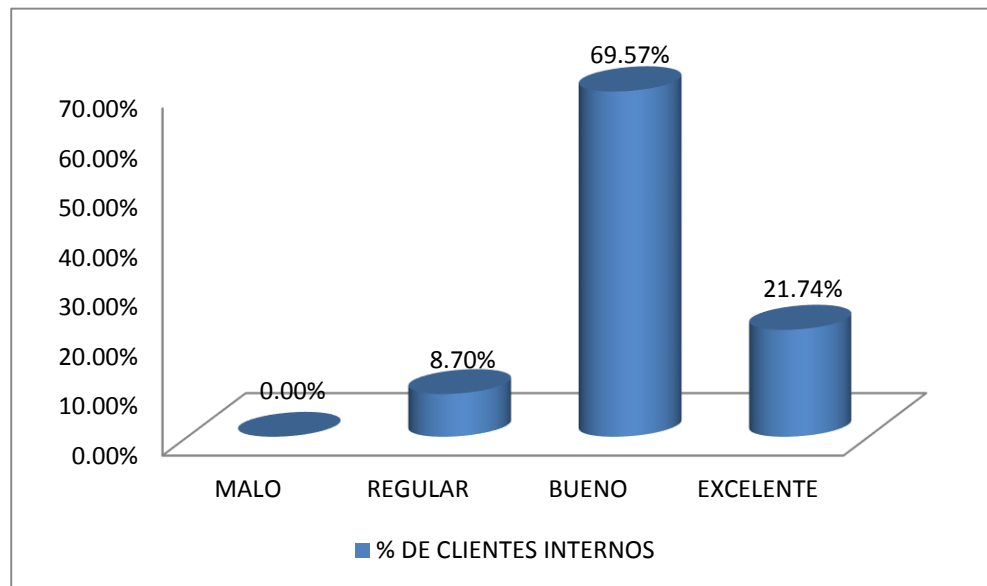
**Cuadro N° 10: Datos y frecuencias de la variable X:  
Polifuncionalidad (2015)**

<b>POLIFUNCIONALIDAD</b>	<b>N° DE CLIENTE INTERNOS</b>	<b>% DE CLIENTES INTERNOS</b>
<b>MALO</b>	0	0.00%
<b>REGULAR</b>	2	8.69%
<b>BUENO</b>	16	69.57%
<b>EXCELENTE</b>	5	21.74%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*



**Gráfica N° 4: Frecuencias de la variable X: Polifuncionalidad (2015)**



*Fuente: Elaboración propia.*

Las alternativas presentadas son las mismas que se realizaron a los 23 clientes internos encuestados en referencia a su nivel de polifuncionalidad; en este caso nadie presenta nivel malo, 2 presentan un nivel regular equivalente a 8.69%, 16 encuestados mantienen un nivel bueno lo cual asciende a un 69.57% y 5 tienen un nivel excelente que hacen un total del 21.74%.

Esto indica que de todos los clientes internos a los que se les aplicó la encuesta presentan un nivel bueno de polifuncionalidad en promedio.

- **Competitividad laboral de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C.**

**Cuadro N° 11: Escalas de medición de la variable Y:  
Competitividad Laboral (2015)**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>PUNTAJE</b>
Bajo	12 – 18
Medio	19 – 27
Alto	28 – 36

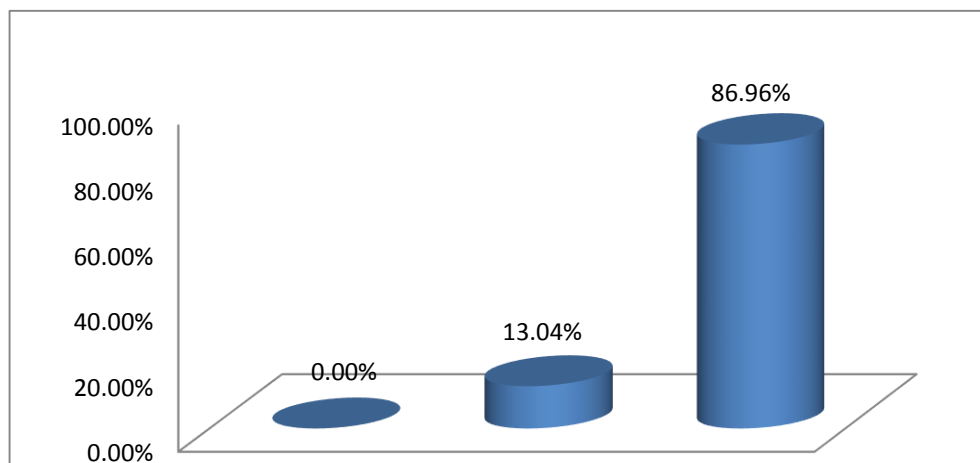
*Fuente: Elaboración propia.*

**Cuadro N° 12: Datos y frecuencias de la variable Y:  
Competitividad Laboral (2015).**

<b>COMPETITIVIDAD LABORAL</b>	<b>N° DE CLIENTES INTERNOS</b>	<b>% DE CLIENTES INTERNOS</b>
<b>BAJO</b>	0	0.00%
<b>MEDIO</b>	3	13.04%
<b>ALTO</b>	20	86.96%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfica N° 5: Frecuencias de la variable Y: Competitividad Laboral (2015).**



Con respecto a esta parte de la encuesta que se muestra en el ANEXO 2, se orienta al grado de competitividad laboral; los resultados muestran que ninguno tiene grado bajo, lo cual equivale al 0% del total, 3 personas calificaron a grado medio equivalente al 13.04% mientras que 20 de los clientes internos presentan grado alto que hacen un total de 86.96%. Los resultados muestran que del total de encuestados, el promedio son de grado alto en cuanto a su competitividad laboral.

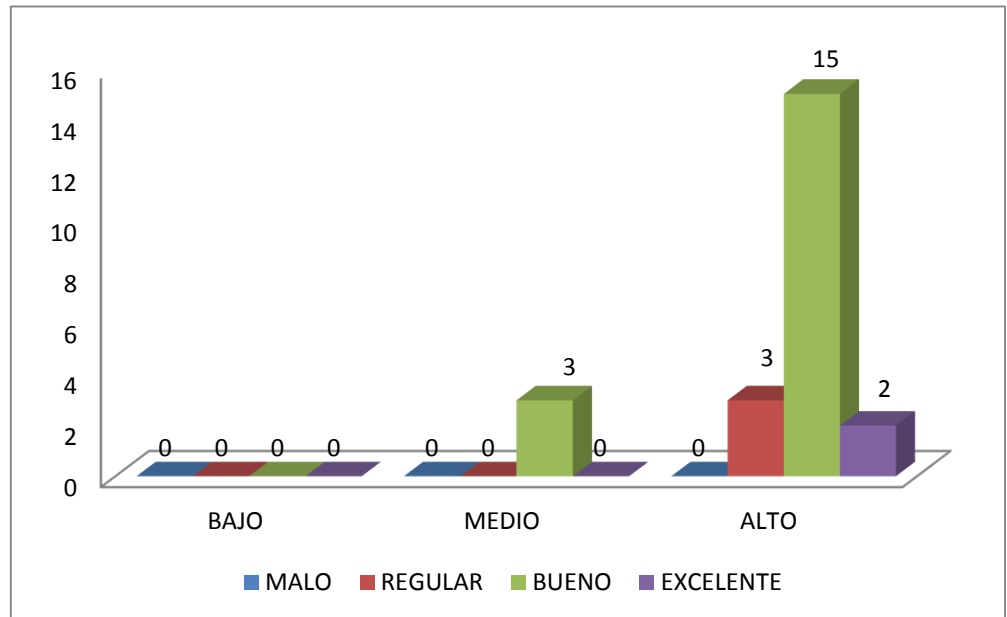
- **Relación entre polifuncionalidad y competitividad laboral.**

**Cuadro N° 13: Resumen de doble entrada de los resultados del cruce entre las variables “X” (Polifuncionalidad) y “Y” (Competitividad Laboral) (2015)**

POLIFUNCIONALIDAD	COMPETITIVIDAD LABORAL			TOTAL
	BAJO	MEDIO	ALTO	
<b>MALO</b>	0	0	0	<b>0</b>
<b>REGULAR</b>	0	0	3	<b>3</b>
<b>BUENO</b>	0	3	15	<b>18</b>
<b>EXCELENTE</b>	0	0	2	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>23</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfica N° 6: Gráfico de barras de los resultados del cruce entre las variables “X” (Polifuncionalidad) y “Y” (Competitividad Laboral) (2015)**



*Fuente: Elaboración propia.*

Del total de encuestados, ninguno obtuvo nivel de polifuncionalidad mala, regular, buena y excelente con relación al grado bajo de competitividad laboral. Asimismo ninguno de los encuestados tuvo como resultado un nivel de polifuncionalidad mala y grado de competitividad medio, lo mismo ocurrió al relacionar el nivel regular de polifuncionalidad con el grado medio de competitividad.

La figura cambia cuando analizamos el nivel de polifuncionalidad bueno con relación al grado de competitividad medio en donde 3 clientes internos obtuvieron esta calificación.

Ningún colaborador obtuvo nivel de polifuncionalidad excelente y grado de competitividad medio. Para el nivel de polifuncionalidad

malo en relación al grado de competitividad alto no se registraron resultados, es decir 0 encuestados lo registraron.

En el nivel de polifuncionalidad regular con respecto al grado de competitividad alto, 3 colaboradores fueron identificados en esta categoría. Sin duda alguna el cruce de nivel de polifuncionalidad bueno y grado de competitividad alto registró el mayor número de clientes internos que ascienden a 15 de los encuestados presentan un nivel excelente de polifuncionalidad y grado alto de competitividad laboral. Tan solo 2 obtuvieron el resultado más óptimo con un nivel de polifuncionalidad excelente y grado alto de competitividad.

✓ **Prueba chi cuadrado**

**Cuadro N° 14: Cuadro de frecuencias observadas y frecuencias esperadas (2015).**

POLIFUNCIONALIDAD	COMPETITIVIDAD LABORAL						TOTALES
	BAJO		MEDIO		ALTO		
	O	E	O	E	O	E	
MALO	0	0	0	0	0	0	0
REGULAR	0	0	0	0.3913043	3	2.6086957	3
BUENO	0	0	3	2.3478261	15	15.652174	18
EXCELENTE	0	0	0	0.2608696	2	1.7391304	2
TOTAL	0		3		20		23

*Fuente: Elaboración propia.*

→ **Polifuncionalidad:** 4 columnas (malo, regular, bueno, excelente)

→ **Competitividad Laboral:** 3 filas (bajo, medio, alto)

**Cuadro N° 15: Aplicación de prueba chi cuadrado (2015).**

XY	O	E	(O - E)	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
<b>MALA BAJA</b>	0	0	0	0	0
<b>MALA MEDIA</b>	0	0	0	0	0
<b>MALA ALTA</b>	0	0	0	0	0
<b>REGULAR BAJA</b>	0	0	0	0	0
<b>REGULAR MEDIA</b>	0	0.3913043	-0.3913	0.153119	0.391304
<b>REGULAR ALTA</b>	3	2.6086957	0.391304	0.153119	0.058696
<b>BUENA BAJA</b>	0	0	0	0	0
<b>BUENA MEDIA</b>	3	2.3478261	0.652174	0.425331	0.181159
<b>BUENA ALTA</b>	15	15.652174	-0.65217	0.425331	0.027174
<b>EXCELENTE BAJA</b>	0	0	0	0	0
<b>EXCELENTE MEDIA</b>	0	0.2608696	-0.26087	0.068053	0.26087
<b>EXCELENTE ALTA</b>	2	1.7391304	0.26087	0.068053	0.03913
					<b>0.958333</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Tras aplicar la fórmula correspondiente se ha obtenido como valor experimental 0.958333, que es la sumatoria de las probabilidades existentes; de acuerdo al cálculo de los grados de libertad (que sigue siendo 6) y como ya habíamos observado la tabla de distribución de chi cuadrado (Figura N° 5), el valor crítico es de 12.59, que en la medición de significancia este corresponde al segundo caso en el que se rechaza la hipótesis alterna ya que el valor experimental es menor que el valor crítico, dando nuevamente para el estudio de este periodo la confirmación de la hipótesis nula: La polifuncionalidad no ha influido en la competitividad laboral de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C. en el primer semestre del año 2015.

#### 4.2. Discusión de resultados

El resultado del promedio general (durante el primer período comprendido en el año 2014) en que los clientes internos presentan un nivel bueno de polifuncionalidad (69.57%), está determinado de acuerdo a la metodología de gestión por competencias a aquellas características (60) que principalmente presentan los encuestados y que se relacionan con las preguntas que responden a esta variable, como por ejemplo; por el grado de instrucción (la mayoría superior pregrado, según 18 de los entrevistados) para el segundo periodo, comprendido en el primer semestre del año 2015, este porcentaje se sigue manteniendo, lo cual les permite un conocimiento más amplio del campo en el que se desenvuelven y las constantes capacitaciones que brinda la empresa con respecto a las actividades realizadas que los impulsa a desarrollar nuevas habilidades. Cumpliéndose así algunas competencias específicas por áreas como; conocimiento de la industria y el mercado, conocimientos técnicos, desarrollo y autodesarrollo del talento.

Por otra parte los que presentaron nivel malo y regular (4.35%) en el primer periodo del estudio, no participan de las capacitaciones y sólo se enfocan a realizar trabajos específicos cuando se requieran sus servicios. Para el año 2015 este resultado cambia ya que ninguno presenta nivel malo y el nivel regular tiene un ligero aumento con 2 clientes internos (8.69%). Por información de la administración y la técnica de la observación, trascendió que los que se encuentran en estos niveles conllevan horarios más flexibles en la clínica por trabajar además en hospitales públicos, es decir no trabajan íntegramente o exclusivamente en tiempo completo para la empresa.

Para el nivel excelente de polifuncionalidad en el primer periodo se registra un 21.74% de los encuestados, quienes refirieron asistir periódicamente en un intervalo entre 15 días a 3 meses a capacitaciones por su propia cuenta a parte de las que ya brinda la empresa, cumpliéndose así en un grupo más reducido y con mayor énfasis el desarrollo y autodesarrollo del talento (competencia específica

por área). Para el siguiente periodo de investigación el número y porcentaje se mantienen, la razón primordial sigue haciendo referencia a la periodicidad del desarrollo de capacidades, sin embargo se evidencia en la información recopilada que la frecuencia se ha incrementado de 15 días a realizar esto mensualmente.

Mientras que en la evaluación de la competitividad laboral el resultado del promedio general muestra que el 65.22% de los encuestados presenta un grado medio, los cuales refieren respetar los protocolos para la realización de sus funciones, cumpliendo así competencias cardinales como; compromiso con la calidad de trabajo y responsabilidad. Este grupo de encuestados también indicó que procuran resolver inconvenientes lo cual muestra la competencia denominadas “iniciativa-autonomía”, ahorrar gastos en el desarrollo de sus tareas compatible con la competencia llamada “compromiso con la rentabilidad”, cumplir a tiempo lo asignado que se relaciona con la “gestión y logro de objetivos”, etc. Sin embargo los mismos manifiestan que los reconocimientos se otorgan con poca frecuencia, es decir una vez al año, además la mayoría señala no haber ascendido de puesto en el tiempo que labora en la empresa, un dato curioso es que esto coincide con la contundente respuesta de estar “muy de acuerdo” en que la organización implemente un programa de ascensos y promociones que les permita hacer carrera. Parece que este último factor equivalente a la competencia número 20 “Orientación al cliente interno” es determinante para que los clientes internos no sientan permanente seguridad laboral que los motive a identificarse y ser más competitivos

Con respecto a esta misma variable el segundo periodo del estudio estos resultado se han modificado, presentándose un descenso 65.22% a 13.04%, al observar las respuestas de los encuestados en las encuestas, estas no presentan variación con respecto a la utilización de protocolos para los procedimientos, la iniciativa para resolver problemas y el compromiso con la rentabilidad. En donde sí se han visto cambios notorios es en la frecuencia de los reconocimientos que otorga la empresa, ya que afirman que esto se desarrolla más frecuente.



El 34.78% que obtuvieron un grado alto de competitividad laboral, además de las cualidades evidenciadas en el anterior grupo de grado medio, señalan conocer la trayectoria de la empresa, lo cual muestra la identificación con la misma.

Asimismo manifiestan que existen reconocimientos, los cuales se deben a que hay ciertos logros por área que son premiados eventualmente y de manera más reservadas entre los miembros de esos equipos. En primer semestre del año 2015 el grado alto de competitividad ha presentado un ascenso sorprendente, ya que se ha incrementado a 86.96%, resultado que muestra a clientes internos más comprometidos con su trabajo e identificados con la organización.

Finalmente en la interpretación de resultados con respecto a correlación de las variables del estudio en el año 2014, estos muestran que con un nivel bueno de polifuncionalidad es posible alcanzar mayoritariamente un grado medio de competitividad laboral, así como un grado alto de la misma pero en menor proporción.

Mientras que para el primer semestre del año 2015 con un nivel bueno de polifuncionalidad se alcanza de manera contundente un grado alto de competitividad.

Sin embargo luego de aplicar la prueba chi cuadrado para ambos periodos, este test de significancia rechaza la hipótesis alterna, dando como única opción la nula, en donde pone en evidencia que la polifuncionalidad no ha influido en la competitividad de los clientes internos, esto refleja que no necesariamente los trabajadores con mayor nivel de polifuncionalidad tienen un mayor grado de competitividad laboral y viceversa.

Al revisar los cuestionarios y los puntajes de las variables se pudo constatar que los clientes internos que obtuvieron mejores puntajes en polifuncionalidad no tenían alentadores puntajes en competitividad e inversamente. De igual manera pese a que en el segundo periodo de la investigación, la relación no necesariamente era contrapuesta, es decir que tanto el nivel de polifuncionalidad

y grado de competitividad laboral tenían puntajes altos, esto no ha influido en el resultado final.

Asimismo en esta investigación se recolectó información de preguntas no objetivas con respecto a la polifuncionalidad (ver ANEXO 1), las cuales arrojaron como resultado lo siguiente; en lo que refiere a la descripción de las funciones, se pudo comparar que algunos clientes internos de la misma área expresaban tareas opuestas, lo que muestra que los colaboradores no tienen aún muy claro cuál es el límite del ámbito en el que se pueden desempeñar polifuncionalmente, es decir se carece del conocimiento de procesos y subprocesos, esta premisa además se refuerza con la información recabada en la ficha de observación.

En la última interrogante que solicita una opinión sobre el orden de las tareas, la mayoría manifiesta no estar de acuerdo y los argumentos reincidentes a ello son; que no les permite enfocarse a una determinada situación perdiendo el horizonte del mismo y que a veces eso les sobrecarga de muchas tareas, generando así el denominado estrés.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES

1. La polifuncionalidad no ha influido significativamente en la competitividad laboral de los trabajadores de Corporación Médica San Martín S.A.C (CORPOMEDIC S.A.C) debido a una inadecuada implementación de la misma como estrategia del talento humano.
2. El nivel de polifuncionalidad de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C. es bueno ya que la mayoría tienen formación profesional y la empresa se esmera en realizar capacitaciones periódicas, sin embargo se carecen de ciertas características como la poca iniciativa para buscar el desarrollo de capacidades en otros espacios y el tiempo prolongado para adaptarse a los cambios, lo que no les permite llegar al nivel de excelencia.
3. La competitividad laboral de la población investigada comenzó con un grado medio y en la actualidad presenta un grado alto considerable, lo que responde al nivel de estudios y capacitaciones (indicadores de la variable polifuncionalidad) y el grado de diferenciación. Lo que demuestra que se han evidenciado cambios positivos con respecto al indicador de ascensos y promociones (hacer carrera en la empresa) y frecuencia de los reconocimientos.
4. En un primer momento en Corporación Médica San Martín S.A.C. los clientes internos más polifuncionales no necesariamente han sido los más competitivos y viceversa, esto ha variado en el tiempo convirtiendo a esta relación en algo más proporcional pero que no ha influido de manera significativa, así lo demuestra la prueba estadística utilizada, evidenciando que aunque se trate de una estrategia recomendada, no cuentan con una metodología de implementación.

5. La empresa no cuenta con un instrumento que le permita medir y evaluar de acuerdo a determinados criterios la polifuncionalidad, empleada como estrategia de la gestión del talento humano.

## 5.2. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere revisar los fundamentos existentes acerca de la polifuncionalidad así como estudios modernos que se presentaron en esta investigación como “la metodología de gestión por competencias” a fin de identificar qué aspectos se han obviado en la implementación.
2. Identificar los procesos y subprocesos de las actividades de la empresa, esto permitirá tener claro cuáles son los ámbitos en los que se pueden desempeñar polifuncionalmente. Es preciso realizar el enriquecimiento de puestos a través de la ampliación de los mismos de forma vertical que mejorará la autonomía de los clientes internos, para ello es fundamental la capacitación y el coaching que desarrolle cada líder de área.
3. Fortalecer en el personal de la empresa, la competencia denominada “orientación al cliente interno” que implica generar el compromiso de ellos a través de la identificación y satisfacción de sus necesidades.
4. Que se implemente la metodología de la gestión por competencias, la cual regirá los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación del personal con el único propósito de fomentar que los clientes internos de la empresa tengan las competencias adecuadas y precisas (previo diagnóstico) que permitan desarrollar con eficiencia y eficacia la estrategia trazada y por ende el cumplimiento de la misión y visión.
5. Hacer uso de un instrumento que mediante criterios determinados pueda evaluar el nivel de polifuncionalidad de los clientes internos. En el presente estudio se presenta un cuestionario de 8 preguntas que pueden ser utilizados para dicho fin e incluso incluidos en la evaluación de desempeño que utiliza la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### ➤ Libros impresos:

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Alles, M. (2007). *Rol del jefe: cómo ser un buen jefe*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Balart, M. (2013). *Claves del poder personal*. Las Rozas de Madrid, España: Ágama Consultoría y Aprendizaje S.L.
- Balestrini, M. (2003), *Estudio Documentales, Teóricos, Análisis de Discurso* *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación y las Historias de Vida: una propuesta metodológica para la elaboración de sus proyectos*. Caracas: BLConsultores Asociados.
- Baron, R. y Greenberg, J. (1990). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Boston. London: Allyn and Bacon.
- Bersin, J. (2014). *Tendencias globales del capital humano*. Informe de Deloitte Consulting LLP y Bersin por Deloitte.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Cummings, L. (1983). *Organizational effectiveness and organizational behavior: A critical perspective*. New York: Academic Press, Inc.
- Dolan, S. (2012). *Coaching por valores*. España: LID Editorial Empresarial.

- Faga, H. y Ramos, M. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. (2da ed.). Buenos Aires: Gránica.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3era ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. (3ra ed.). Caracas. Venezuela: SYPAL.
- Jiménez, A. (2013). *Competencias*. España: Díaz de Santos.
- Marín, Cano, Zevallos y Mora. (2009). *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*. Colombia. Bogotá: Facultad de Ciencias Económico Administrativas.
- Perugachi, M. (s.f). *Optimización de procesos, la concesión de radiofrecuencias en el Ecuador*. Ecuador: Corporación Editora Nacional.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la administración: conceptos, esenciales y aplicaciones*. (3era ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. (8va ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (1999). *La cultura de calidad y productividad en las empresas*. México: Instituto Tecnológico y de estudios Superiores de Occidente (ITESO).

- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. (5ta ed.). México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones* (vol.II, libro quinto, capítulo I). Reino Unido, Londres: W. Strahan & T. Cadell.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence and Work*. New York: Wiley and Sons.
- Tamayo, M. (1992). *El proceso de la investigación científica*. (4ta ed.). México: Limusa.

➤ **Tesis:**

- Argumedo, Posadas y Salazar (2002). *Diseño de un Sistema de Recursos Humanos Polifuncional Interno, que mejore la Competitividad del Personal Operativo de las Compañías de Seguro del departamento de San Salvador*. (Tesis para optar el grado de Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad Francisco Gavidia, El Salvador.
- Brizuela, M y Susunaga, C. (2001). *Satisfacción de los Clientes Internos con respecto a la Calidad del Servicio Prestado por el departamento de administración de personal en una empresa de sector farmacéutico*. (Trabajo de grupo para la obtención del Título de Licenciado en Relaciones Industriales). Caracas, Venezuela.
- Cojulún, María de los Ángeles (2011). *Competencias Laborales como Base para la Selección de Personal*. (Tesis para optar el grado de Psicóloga Industrial/Organizacional en la Universidad Rafael Landívar). Quetzaltenango, Guatemala.



- Díaz, D. y Delgado, M. (2014) en su tesis “*Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo*”, trabajo de investigación para optar el grado académico de magister en educación. Chiclayo, Perú.
- Gomez, Daniel (2014). *Proyecto para el Diseño, Implementación y Aplicación de un Modelo de Recursos Humanos por Competencias en la empresa Farcomed (Fybeca)*. (Tesis para la obtención del Título de Ingeniero en Empresas de Servicios y Recursos Humanos en la Universidad Tecnológica Equinoccial). Quito, Ecuador.

➤ **Web grafía:**

- Becerra, R. (2013). *Propósito fundamental de los test chi cuadrado*. Recuperado el 16 de febrero del 2015, de <http://rigobertobecerra.tripod.com/chic cuadrado.htm>.
- Cruz, P. (2002). *El capital humano y la Gestión por competencias*. Recuperado el 25 de noviembre del 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphu mygescomp.htm#>.
- Diario del País (2015). *65% de los empresarios tiene previsto mantener su actual fuerza laboral*. Recuperado el 19 de agosto del 2015, de [http://servicios.noticiasperu.com/web\\_/GUI/GUI Prensa/index.php?idP auta=3774351&bool=1](http://servicios.noticiasperu.com/web_/GUI/GUI Prensa/index.php?idP auta=3774351&bool=1)
- Diseño de la investigación (2009). Recuperado el 16 de febrero del 2015, de [http://www.unizar.es/abarrasa/tea/200910\\_25906/a7.pdf](http://www.unizar.es/abarrasa/tea/200910_25906/a7.pdf).
- Hernández, J., Mirabal, P., Otalvora, J. y Uzategui, M. (2014). *Población, muestra, informantes clave, variable y de unidad de análisis*. Recuperado el 16 de febrero del 2015, de

<http://es.slideshare.net/jthd40/poblacin-muestra-informantes-clave-variable-unidad-de-analisis>.

- Loggiodice, Z. (2010). *La Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva para las agencias de viajes y turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de estudio: Venezuela*. Recuperado el 16 de febrero del 2015, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/metodologia-investigacion.html>.
- Rovira, E. (2004). *La polifuncionalidad en la empresa de hoy*. Recuperado el 7 de noviembre del 2014, de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=625>.
- Sanchez, E. (1997). *Normas legales: Ley General de Sociedades N° 26887*. Recuperado el 25 de noviembre del 2014, de <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/26887.pdf>.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

## Encuesta para los clientes internos de CORPOMEDIC S.A.C.

AREA : \_\_\_\_\_  
CARGO : \_\_\_\_\_  
SEXO : F ( ) M ( )      EDAD: \_\_\_\_\_



Buen día señor(a), la presente encuesta tiene el objetivo recopilar información acerca de la polifuncionalidad y competitividad laboral, por lo que solicito su apoyo respondiendo con sinceridad las siguientes preguntas.

### POLIFUNCIONALIDAD

1. ¿Qué grado de instrucción tiene?
  - 1.1. ( ) Superior Postgrado
  - 1.2. ( ) Superior pregrado.
  - 1.3. ( ) Secundaria.
  - 1.4. ( ) Primaria
  
2. La empresa ¿Brinda capacitaciones periódicas relacionadas a las actividades que desarrolla? (si la respuesta es NO pase a la pregunta 4).
  - 2.1. ( ) Sí
  - 2.2. ( ) No
  
3. ¿Cómo calificaría las capacitaciones que brinda la empresa?
  - 3.1. ( ) Excelente.
  - 3.2. ( ) Bueno.
  - 3.3. ( ) Regular.
  - 3.4. ( ) Malo.
  
4. Independientemente de que la capacitación sea convocada por la empresa ¿Cada cuánto tiempo asiste a una actividad similar?
  - 4.1. ( ) Cada 15 días.
  - 4.2. ( ) Mensualmente.
  - 4.3. ( ) Cada 3 meses.
  - 4.4. ( ) vez al año.
  
5. Si tuviera que cambiar de cargo en la empresa ¿Cuánto tiempo le tomaría adaptarse?
  - 5.1. ( ) 1 semana.
  - 5.2. ( ) 15 días.
  - 5.3. ( ) 1 mes.
  - 5.4. ( ) Más de 1 mes.
  
6. Consideraría que realizaría eficientemente su trabajo si tuviera que cambiar cada 4 meses el orden de los elementos de su oficina.
  - 6.1. ( ) Si
  - 6.2. ( ) No
  
7. Describa el proceso de su rutina diaria (en lo que compete únicamente a su cargo)

.....  
.....  
.....

- 8. ¿Considera que el orden de las tareas encomendadas es el más adecuado? Si la respuesta es NO fundamente
  - 8.1.  Sí
  - 8.2.  No, porque.....

**ANEXO 2**

**Encuesta para los clientes internos de CORPOMEDIC S.A.C.**

AREA : \_\_\_\_\_  
CARGO : \_\_\_\_\_  
SEXO : F ( ) M ( )      EDAD: \_\_\_\_\_



Buen día señor(a), la presente encuesta tiene el objetivo recopilar información acerca de la polifuncionalidad y competitividad laboral, por lo que solicito su apoyo respondiendo con sinceridad las siguientes preguntas.

### **COMPETITIVIDAD LABORAL**

9. ¿Utiliza algún protocolo para la realización de sus trabajos asignados con el fin de realizar las tareas correctamente?
- 9.1. ( ) Sí, siempre
  - 9.2. ( ) En ocasiones, si lo considero necesario
  - 9.3. ( ) Nunca
10. Cuando se presenta un problema en relación a sus funciones (tareas):
- 10.1. ( ) Trato de resolverlo
  - 10.2. ( ) Busco un compañero de trabajo y pido colaboración
  - 10.3. ( ) Deja que la tarea se quede así y que lo resuelva otro.
11. En ocasiones cuando su superior le asigna tareas, ¿Usted suele ahorrar gastos para la planificación y ejecución de las mismas?
- 11.1. ( ) Sí, siempre lo tengo en cuenta
  - 11.2. ( ) Depende, solo si puedo
  - 11.3. ( ) Nunca
12. ¿Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan?
- 12.1. ( ) Sí, siempre en el tiempo asignado
  - 12.2. ( ) Depende, solo si cuento con todos los recursos.
  - 12.3. ( ) Nunca en el tiempo asignado
13. ¿En que considera que sobresale el equipo humano de CORPOMEDIC a comparación de su competencia?
- 13.1. ( ) Personal profesional y altamente capacitado
  - 13.2. ( ) Capacidad de sinergia y trabajo en equipo
  - 13.3. ( ) Calidad de atención al cliente
  - 13.4. ( ) Otros: .....
14. ¿Cree que se le brinda las garantías necesarias para su permanencia en la empresa?
- 14.1. ( ) Sí
  - 14.2. ( ) No estoy seguro(a)

- 14.3. ( ) No
15. ¿La empresa brinda reconocimientos a su esfuerzo? Si la respuesta es No, pase a la pregunta 17
- 15.1 ( ) Sí
- 15.2 ( ) No
16. ¿Cada cuánto tiempo la empresa realiza estos reconocimientos?
- 16.1 ( ) cada mes
- 16.2 ( ) cada 3 meses
- 16.3 ( ) cada 6 meses
- 16.4 ( ) 1 vez al año
17. Durante el tiempo que labora en la empresa ¿Ud. Ha obtenido un ascenso de puesto?
- 17.1 ( ) Sí
- 17.2 ( ) No
18. Estaría de acuerdo con que la empresa brinde un programa que le permita hacer carrera (promociones y ascensos)?
- 18.1 ( ) Muy de acuerdo
- 18.2 ( ) De acuerdo
- 18.3 ( ) En desacuerdo
19. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?
- 19.1 ( ) Muy satisfecho
- 19.2 ( ) Satisfecho
- 19.3 ( ) Insatisfecho
- 19.4 ( ) Muy Insatisfecho
20. ¿Conoce la historia y trayectoria de la empresa en la que labora?
- 20.1 ( ) Sí
- 20.2 ( ) Un poco
- 20.3 ( ) No

### ANEXO 3 – FICHA DE OBSERVACIÓN

**Tesistas:** Astrid Carolina Gamez Marreros,  
Kimberly Alexandra Salas Cuadros y

Mariela Del Águila Ruíz

**Empresa:** Corporación Médica San Martín S.A.C. – CORPOMEDIC.

ITEMS	2014		2015	
	SI	NO	SI	NO
Clientes internos a tiempo parcial asisten a las capacitaciones		x		x
Clientes internos a tiempo parcial solo asisten por funciones específicas	x		x	
Existen reconocimientos más reservados, solo por área	x		x	
Clientes internos se sienten motivados		x	X	
Existe metodología para gestionar el talento humano y sus estrategias		X		X
Procesos y subprocesos definidos y socializados a los clientes internos		X		X
Conocimiento de los clientes internos de los límites de su actividad polifuncional		X		X
Clientes internos a tiempo completo con sobrecarga de trabajo	x		X	
El cliente interno cuenta con los insumos e instrumentos básicos y necesarios para realizar sus funciones	x		X	
Trabajo bajo presión	X		X	
Buen trato al cliente	X		X	
Adecuada Infraestructura	X		X	

### ANEXO 4 – OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición				
<b>Polifuncionalidad</b>	Se refiere a la diversidad de conocimientos que posee un trabajador y que le permiten realizar su trabajo adaptándose a diversas situaciones en un campo de acción muy amplio, sobre la base de procesos y subprocesos.	Para la evaluación de la presente variable se procederá a elaborar un instrumento de recolección de data previamente elaborado en base a cada dimensión e indicador.	<b>Diversos conocimientos</b>	Nivel de educación	Nominal  Excelente Bueno Regular Malo				
				Capacitaciones					
			<b>Diversas situaciones</b>	Tiempo de adaptación al cambio					
				Flexibilidad					
			<b>Procesos y Subprocesos</b>	Entradas y salidas					
				Secuencia lógica de pasos					
				Resultados					
			<b>Competitividad laboral</b>	Es la capacidad que tiene un el recurso humano, para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas competitivas, que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada.		Será mediante una encuesta realizada a los colaboradores de Corporación Médica San Martin S.A.C. Esta información permitirá identificar factores esenciales para el desarrollo de los problemas planteados en la presente investigación.	<b>Capacidad del recurso humano</b>	Grado de eficiencia	Nominal  Alto Medio Bajo
								Grado de eficacia	
<b>Ventajas competitivas</b>	Grado de diferenciación								
	Productividad								
	Sostenibilidad en el tiempo								
<b>Posición destacada</b>	Reconocimiento y/o mérito								
	Ascensos y/o promociones								
	Identificación y satisfacción Laboral								

### ANEXO 5 – MATRIZ DE CONSISTENCIA



Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Escala de medición	Metodología
¿Influye la polifuncionalidad en la competitividad laboral de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C. en el primer trimestre del año 2015?	<b>Objetivo General:</b>  Determinar bajo la metodología de la gestión por competencias si la polifuncionalidad ha influido en la competitividad laboral de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C. en el primer trimestre del año 2015.	<b>Hipótesis Nula (Ho)</b> La polifuncionalidad no ha influido en la competitividad laboral de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C. en el primer trimestre del año 2015.	<b>Polifuncionalidad</b>	Nivel de educación	Nominal	<b>Tipo de investigación:</b> De acuerdo al fin que se persigue será aplicado; y de acuerdo a la técnica de contrastación será descriptivo.  <b>Nivel de Investigación:</b> Será descriptivo y correlacional.  <b>Diseño de investigación:</b> Se usará el diseño correlacional - causal, del tipo longitudinal.  <b>Métodos de Investigación:</b> El método para esta investigación será el inductivo.  <b>Universo y Población:</b> los clientes internos de la empresa, cuyo número asciende 23 personas.  <b>Muestra:</b> será igual que la población de estudio.  <b>Instrumentos:</b> Cuestionario de Encuesta y ficha de observación.
				Capacitaciones		
				Tiempo de adaptación al cambio		
				Flexibilidad		
				Entradas y salidas		
				Secuencia lógica de pasos		
				Resultados		
	<b>Objetivos Específicos:</b>  • Describir la polifuncionalidad del recurso humano de la empresa.  • Describir la competitividad laboral de los clientes internos.  • Determinar la relación entre polifuncionalidad y competitividad laboral.	<b>Hipótesis Alternativa (Ha)</b> La polifuncionalidad ha influido en la competitividad laboral de los clientes internos de Corporación Médica San Martín S.A.C. en el primer trimestre del año 2015.	<b>Competitividad laboral</b>	Grado de eficiencia	Nominal	
				Grado de eficacia		
				Grado de diferenciación		
				Productividad		
				Sostenibilidad en el tiempo		
				Reconocimiento y/o mérito		
				Ascensos y/o promociones		
Identificación y Satisfacción Laboral	Alto Medio Bajo					

## ANEXO 6 – CODIFICACIÓN DE LA VARIABLE POLIFUNCIONALIDAD

VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	RESPUESTAS	CODIFICACIÓN
<b>POLIFUNCIONALIDAD</b>	Nivel de educación	¿Qué grado de instrucción tiene?	Superior postgrado	4
			Superior pregrado	3
			Secundaria	2
			Primaria	1
	Capacitaciones	La empresa ¿Brinda capacitaciones periódicas relacionadas a las actividades que desarrolla? (si la respuesta es NO pase a la pregunta 4)	Si	2
			No	1
		¿Cómo calificaría las capacitaciones que brinda la empresa?	Excelente	4
			Bueno	3
			Regular	2
			Malo	1
		Independientemente de que la capacitación sea convocada por la empresa ¿Cada cuánto tiempo asiste a una actividad similar?	Cada 15 días	4
	Mensualmente		3	
	Cada 3 meses		2	
	Una vez al año		1	
	Tiempo de adaptación al cambio / Flexibilidad	Si tuviera que cambiar de cargo en la empresa ¿Cuánto tiempo le tomaría adaptarse?	1 semana	4
			15 días	3
			1 mes	2
Más de 1 mes			1	
Consideraría que realizaría eficientemente su trabajo si tuviera que cambiar cada 4 meses el orden de los elementos de su oficina.		Si	2	
		No	1	
Entradas y salidas / Secuencia lógica de pasos / Resultados	Describe el proceso de su rutina diaria (en lo que compete únicamente a su cargo)	-	-	
	¿Considera que el orden de las tareas encomendadas es el más adecuado? Si la respuesta es NO fundamente	Si	2	
		No	1	

*Fuente: Elaboración propia*

## ANEXO 7 – CODIFICACIÓN DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD LABORAL

VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	RESPUESTAS	CODIFICACIÓN
<b>COMPETITIVIDAD LABORAL</b>	Grado de eficiencia / Grado de eficacia	¿Utiliza algún protocolo para la realización de sus trabajos asignados con el fin de realizar las tareas correctamente?	Sí, siempre	3
			En ocasiones, si lo considero necesario	2
			Nunca	1
		Cuando se presenta un problema en relación a sus funciones (tareas)	Trato de Resolverlo	3
			Busco un compañero de trabajo y pido colaboración	2
			Deja que la tarea se quede así y que lo resuelva otro	1
		En ocasiones cuando su superior le asigna tareas, ¿Usted suele ahorrar gastos para la planificación y ejecución de las mismas?	Sí, siempre lo tengo en cuenta	3
			Depende, solo si puedo	2
			Nunca	1
		¿Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan?	Sí, siempre en el tiempo asignado	3
	Depende, solo si cuento con todos los recursos.		2	
	Nunca en el tiempo asignado		1	
	Grado de diferenciación	¿En que considera que sobresale el equipo humano de CORPOMEDIC a comparación de su competencia?	Personal profesional y altamente capacitado	4
			Capacidad de sinergia y trabajo en equipo	3
			Calidad de atención al cliente	2
			Otros	1
	Sostenibilidad en el tiempo	¿Cree que se le brinda las garantías necesarias para su permanencia en la empresa?	Sí	3
			No estoy seguro(a)	2
			No	1
	Reconocimiento y/o mérito	¿La empresa brinda reconocimientos a su esfuerzo? Si la respuesta es No, pase a la pregunta 17	Sí	2
			No	1
		¿Cada cuánto tiempo la empresa realiza estos reconocimientos?	cada mes	4
			cada 3 meses	3
			cada 6 meses	2
Ascensos y/o promociones	Durante el tiempo que labora en la empresa ¿Ud. Ha obtenido un ascenso de puesto?	Sí	2	
		No	1	
	Estaría de acuerdo con que la empresa brinde un programa que le permita hacer carrera (promociones y ascensos)?	Muy de acuerdo	3	
		De acuerdo	2	
		En desacuerdo	1	
Identificación y satisfacción laboral	¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	Muy satisfecho	4	
		Satisfecho	3	
		Insatisfecho	2	
		Muy insatisfecho	1	
	¿Conoce la historia y trayectoria de la empresa en la que labora?	Sí	3	
		Un poco	2	
	No	1		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 8 - ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### GRUPO OCUPACIONAL: Administración

El administrador es una carrera versátil encargado de compras, ventas, logística, almacén y asistente de gerencia debe seguir o mantener, mejorar o crear sistemas de trabajo para llevar y /o supervisar finanzas, presupuestos, pagos, recursos humanos, crédito inventarios e inclusive producción. Realizar planeación u seguimiento y control de los resultados.

- **Reporta a:** Gerencia General
  
- **Educación General y Formación:** Bachiller y/o licenciado en administración.
  
- **Competencias Generales Básicas:**
  - ✓ **Actitudes Formales:** Idioma, lectura analítica, capacidad de análisis y síntesis, liderazgo, capacidad organizativa, investigación, relaciones interpersonales, ética y deontología.
  
  - ✓ **Comportamientos Personales y Sociales:** Creativo y propositivo, capacidad para comunicarse con los demás, empatía, estabilidad emocional, disposición al cambio, tolerancia a la frustración.
  
  - ✓ **Competencias Metodológicas:** Motivación al personal, planeamiento estratégico, elaboración de protocolos, mejoramiento continuo de la calidad e informática.
  
  - ✓ **Competencias Participativas:** Trabajo en equipo, innovador, compromiso, líder, calidez, confianza
  
  - ✓ **Competencias Técnicas Específicas de la Ocupación:**
    - Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
    - Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.

- Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
  - Mejorar e innovar los procesos administrativos.
  - Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
- **Otras Exigencias:** Constancia de egresado
  - **Descripción de las Obligaciones y Responsabilidades**
    - ✓ Incumplimiento de los deberes inherentes al desempeño del cargo de administrador.
    - ✓ Actos contrarios a la ley
    - ✓ Labor administrativa
    - ✓ Conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones;
    - ✓ Llenado de formatos para la calidad (Ejm: problematización, Ishikawa)
    - ✓ Ejecutar las tareas reservadas a su profesión de acuerdo con la legislación vigente.
    - ✓ Rendición de informes
    - ✓ Capacitación
    - ✓ Supervisión, monitoreo y evaluación
    - ✓ Gestión extramural

**GRUPO OCUPACIONAL: Asistente de Administración**

Ejecuta procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentos necesarios, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

- **Reporta a:** Administrador.
- **Educación General y Formación:** Bachiller y/o licenciado en administración.

- **Competencias Generales Básicas:**
  - ✓ **Actitudes Formales:** Idioma, lectura analítica, capacidad de análisis y síntesis, liderazgo, capacidad organizativa, investigación, relaciones interpersonales, ética y deontología.
  - ✓ **Comportamientos Personales y Sociales:** Creativo y propositivo, capacidad para comunicarse con los demás, empatía, estabilidad emocional, disposición al cambio, tolerancia a la frustración.
  - ✓ **Competencias Metodológicas:** Motivación al personal, planeamiento estratégico, elaboración de protocolos, mejoramiento continuo de la calidad e informática.
  - ✓ **Competencias Participativas:** Trabajo en equipo, innovador, compromiso, líder, calidez, confianza
  - ✓ **Competencias Técnicas Específicas de la Ocupación:**
    - Desarrolla, implementa y gestiona sistemas de control administrativo.
    - Ejerce el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
    - brinda apoyo logístico en actividades especiales.
    - Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
    - Lleva y mantiene actualizado archivo de la clínica.
    - Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos efectuados con los avances a justificar
    - Lleva registros y el archivo de expedientes de proveedores.
    - Mejorar e innovar los procesos administrativos.
    - Hace seguimiento a las órdenes de compras y la recepción de mercancías.
    - Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
- **Otras Exigencias:**
  - Constancia de egresado.
  - Sin antecedentes penales y judiciales.

- **Descripción de las Obligaciones y Responsabilidades:**

Las funciones de asistente de administración implican poseer habilidades de comunicación, prestando atención a los detalles, incluye coordinar y realizar las actividades administrativas.

- ✓ Recepciona, almacena, entrega y realiza inventarios de materiales y equipos
- ✓ Labor administrativa
- ✓ Conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones;
- ✓ Llenado de formatos para la calidad (Ejm: problematización, Ishikawa)
- ✓ Ejecutar las tareas reservadas a su profesión de acuerdo con la legislación vigente.

**GRUPO OCUPACIONAL: Asistente de Calidad**

Brinda apoyo de soporte técnico a la oficina de calidad para el cumplimiento de las actividades y procedimientos establecidos en la institución garantizando la mejora continua en el funcionamiento, manejo, control y supervisión del sistema de trabajo de la empresa.

- **Reporta a:** Al inmediato superior oficina de calidad
- **Educación General y Formación:** Profesional egresado no universidad o universitario con titulado
- **Competencias Generales Básicas:** Conocimiento y Manejo de marcos legales
  - ✓ **Actitudes Formales:** Observador, capacidad de análisis y síntesis, investigación, relaciones interpersonales, ética y deontología.
  - ✓ **Comportamientos Personales y Sociales:** Creativo y propositivo, capacidad para comunicarse con los demás, empatía, estabilidad emocional, disposición al cambio, tolerancia a la frustración.

- ✓ **Competencias Metodológicas:** Motivación al personal, mejoramiento continuo de la calidad.
- ✓ **Competencias Participativas:** Líder, trabajo en equipo, innovador, compromiso, calidez, confianza
- ✓ **Competencias Técnicas Específicas de la Ocupación:**
  - Análisis y rediseño de procesos documentarios y gestiones.
  - Apoyo en la gestión Documental (elaboración de documentación de gestión, inventario general, supervisión y difusión).
  - Velar y garantizar niveles óptimos de las diferentes de competencias de los trabajadores
  - Coordinación de la implementación, seguimiento y revisión de todas las actividades y apoyo en la elaboración de la estadística del avance de datos de los indicadores definidos.
- **Otras Exigencias:** Conocimiento y manejo de programas básicos de computación.
- **Descripción de las Obligaciones y Responsabilidades**
  - ✓ Verificación de actividades asistenciales con lista de cotejo
  - ✓ Ejecución de encuestas de satisfacción de usuarios: pacientes quirúrgicos y puérperas y, usuarios médicos en SOP.
  - ✓ Verificación del llenado o registro de los formatos de historias clínicas de pacientes puérperas inmediatas y, formatos de cirugías segura.
  - ✓ Registro, solicitud y verificación de los informes de no conformidades e informes de reclamos.
  - ✓ Convocar y participar en reuniones con personal asistencial y equipo administrativo.

**GRUPO OCUPACIONAL: Oficina de Calidad**

El profesional de calidad brinda soporte de garantía de la mejora continua en el funcionamiento, manejo, control y supervisión del sistema de trabajo de la empresa.



- **Reporta a:** Al inmediato superior gerencia general
- **Educación General y Formación:** Profesional egresado de universidad y titulado
- **Otros estudios:** especialización en gestión de calidad
- **Competencias Generales Básicas**
  - ✓ **Actitudes Formales:**
    - **Innovación y mejora continua:** identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y/o desarrollar los procesos o productos orientados al servicio del usuario interno y/o externo.
    - **Liderazgo:** es la capacidad para influir en otros con base en valores de calidad para orientar su accionar al logro de los objetivos.
    - **Sentido de urgencia:** reconoce la prioridad de atención de actividades y proyectos actuando de manera consecuyente para alcanzar su realización oportuna bajo criterios de legalidad.
  - ✓ **Comportamientos Personales Y Sociales:**
    - **Planificación y organización:** Planifica y organiza el trabajo de su unidad y otras áreas de manera eficiente y efectivo. Dirige procesos de trabajo interdependientes alineados a los objetivos. Establece procedimientos y mecanismos de control y corrección que permitan tomar medidas efectivas o inmediatas. Desarrolla cronogramas de trabajo compartidos con las unidades subordinadas.
    - **Impacto e influencia:** Utiliza estrategias complejas de influencia especialmente diseñada para situaciones individuales. Estructura situaciones o actúa sobre el escenario, utilizando la política de calidad para alcanzar una meta o efecto que impacta a nivel de la institución. Manifiesta una gran destreza para relacionarse con las personas cuya

cooperación es necesaria para él. Se anticipa a las reacciones de los demás en diferentes situaciones. Siempre se conduce con destreza en sus relaciones logrando admiración y ascendencia sobre los demás, incluyendo personas externas a su entorno.

- **Búsqueda de información:** investiga profundamente e involucra a otros que normalmente no estarían involucrados para que busquen información con él, dado que ha establecido sistemas o altos estándares de uso de la información. Establece proceso permanente para la recopilación y revisión de información necesaria para situaciones futuras. Se destaca por ser un referente en la organización, es consultado en situaciones críticas a nivel de la institución, cuando requiere hacer cambios o ajustes o cuando se afronta a situaciones no previstas.
- **Creativo y propositivo:** capacidad para comunicarse con los demás, empatía, estabilidad emocional, disposición al cambio, tolerancia a la frustración.

✓ **Competencias Metodológicas:**

- **Pensamiento lógico:** Analiza, comprende y sistematiza información de manera sistemática ubicando causas y efectos posibles, anticipa escenarios para analizar alternativas. Utiliza este procesamiento de información para dar solución estratégicas a las demandas de su trabajo. Demuestra criterios para establecer prioridades en sus procesos de trabajo. Motivación al personal, planeamiento estratégico y sistemático, elaboración de protocolos proyectos y guías de procedimientos, mejoramiento continuo de la calidad, salud pública e informática.

✓ **Competencias Participativas:** Líder, trabajo en equipo, innovador, compromiso, calidez, confianza

✓ **Competencias Técnicas Específicas de la Ocupación:**

- Análisis y rediseño de procesos documentarios y gestiones.

- Asesoría de Calidad y ejecución de auditorías internas.
  - Gestión Documental (elaboración de documentación de gestión, inventario general, supervisión y difusión).
  - Velar y garantizar niveles óptimos de las diferentes de competencias de los trabajadores
  - Elaboración y supervisión de guías de procedimientos y manuales.
  - Planificación, coordinación de la implementación, seguimiento y revisión de todas las actividades y procedimientos de cambio de la infraestructura tecnológica.
  - Estadística e informe del avance de datos de los indicadores definidos.
- **Otras Exigencias:** Conocimiento y manejo de programas básicos de computación
  - **Descripción de las Obligaciones y Responsabilidades:**
    - ✓ Proponer y supervisar la inclusión de actividades e indicadores de calidad en los planes de la institución.
    - ✓ Programar, dirigir, monitorear, supervisar y evaluar procesos de mejoramiento de calidad de los servicios que provee la institución.
    - ✓ Desarrollar técnicas y herramientas que propicien el incremento de calidad en los servicios que ofrece la institución.
    - ✓ Dirigir, planificar, organizar y realizar el proceso de implementación de estrategias, metodologías e instrumentos de calidad y mejora continua de los procedimientos internos.
    - ✓ Cumplir y hacer cumplir los dispositivos legales para el cumplimiento de los objetivos funcionales de la Oficina de Gestión de la Calidad.
    - ✓ Asesorar y orientar sobre métodos, normas y otros dispositivos propios del sistema de calidad.
    - ✓ Implementar las estrategias, metodología instrumento de la calidad y mejora continua
    - ✓ Dirigir la gestión estratégica planteada por la empresa.
    - ✓ Asesorar permanentemente a las diferentes unidades de la institución en los procesos conducentes al aseguramiento de la calidad expresados en los términos de Ley, y que por precepto institucional le sean delegadas.

- ✓ Garantizar el cumplimiento de las metas programadas en el Plan Operativo de la oficina.
- ✓ Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

### **GRUPO OCUPACIONAL: Recursos Humanos-Capacitación.**

El área de Recursos humanos tiene como función seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la empresa durante su permanencia, mediante estrategias, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, y la cultura organizacional. Además cumple funciones del área de capacitación esta área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

- **Reporta a:** Administración
- **Educación General y Formación:** Bachiller y/o licenciado en Educación
- **Competencias Generales Básicas:**
  - ✓ **Actitudes Formales:** Idioma, lectura analítica, capacidad de análisis y síntesis, liderazgo, capacidad organizativa, investigación, relaciones interpersonales, ética y deontología.
  - ✓ **Comportamientos Personales y Sociales:** Creativo y propositivo, capacidad para comunicarse con los demás, empatía, estabilidad emocional, disposición al cambio, tolerancia a la frustración.
  - ✓ **Competencias Metodológicas:** Motivación al personal, planeamiento estratégico, mejoramiento continuo de la calidad e informática.
  - ✓ **Competencias Participativas:** Trabajo en equipo, innovador, compromiso, líder, calidez, confianza

- ✓ **Competencias Técnicas Específicas de la Ocupación:**
  - Desarrollar, implementar el área de capacitación.
  - Debe ser valiente, optimista y un gran comunicador".
  - Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
  - Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
  - Mejorar e innovar los procesos de capacitación.
  - Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
  
- **Otras Exigencias:** Constancia de egresado
  
- **Descripción de las Obligaciones y Responsabilidades:**
  - ✓ Tiene la obligación de interpretar y poner en práctica la política de personal de la clínica
  - ✓ Tiene como responsabilidad primordial de conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar.
  - ✓ El área de recursos humanos tiene la responsabilidad de planificar o programar con su equipo, la capacitación del personal a través de cursos, seminarios u otros, que lleven a cabo empresas o instituciones profesionales, dedicadas a estas acciones. Por lo general su responsabilidad en el desarrollo del personal es a través de la elaboración un plan de capacitación, el mismo que es aprobado por la gerencia general de la empresa, el mismo que regresa a su despacho para ejecutarlo, controlarlo y hacer su seguimiento.
  - ✓ El área de recursos humanos tiene a su cargo los registros y control de personal, incluyendo su documentación e historial laboral, destacándose entre algunos las de promoción, méritos, deméritos y felicitaciones.

**GRUPO OCUPACIONAL: Asistencial - Enfermera(o)**

Proceso de interacción con el individuo, familia y comunidad para brindar cuidados de enfermería con un enfoque holístico según niveles de prevención a través de la metodología científica denominada proceso de enfermería

- **Reporta a:** Enfermera jefe del servicio y /o jefe del establecimiento.
- **Educación General y Formación:** Grado de bachiller y/o Título de Enfermero.
- **Competencias Generales Básicas:**
  - ✓ **Dimensión Personal:**
    - Desarrollo de valores sólidos, ética y deontología, vocación de servicio, sensibilidad humana, capacidad de liderazgo y proactividad
    - Capacidad propositiva
    - Asertividad en los procesos de comunicación
    - Habilidad para manejar conflictos
    - Capacidad de crítica constructiva y auto crítica
    - Promoción del trabajo en equipo
    - Actitud de agente de cambio
  - ✓ **Dimensión Técnica:**
    - Manejo y análisis de la información a través de la informática.
    - Idioma extranjero
    - Desarrollo de pensamiento estratégico y disposición de trabajo en equipo
    - Gestión de la calidad
    - Habilidades creativas para generar cambios organizacionales
    - Manejo de IEC (Información, Educación y Comunicación)
    - Conocimientos de protocolos y estándares de calidad
    - Manejo de planificación de base y metodología problematizadora.
    - Manejo de registros y seguimientos
    - Manejo de sistemas organizacionales, sistemas de información
    - Capacidad para la toma de decisiones a través del uso de la información
    - Conocimiento básico de sistema de soporte administrativo
    - Identificación de necesidades de capacitación
    - Manejo de modelos pedagógicos y técnicas didácticas de enseñanza aprendizaje
    - Conocimiento de investigación científica

✓ **Dimensión Social:**

- Habilidades de comunicación: interpersonales y públicos
- Conocer y entender la evolución del comportamiento social y cultural
- Capacidad para involucrarse en los diferentes grupos sociales
- Conocimiento para identificar rasgos culturales, rescatar lo positivo y modificar aquellos que puedan generar daños a la salud.

✓ **Competencias Técnicas Específicas de la Ocupación:**

◆ **Aspectos Cognitivos:**

- Proceso salud enfermedad y niveles de prevención en la atención de la salud.
- Perfil epidemiológico del país y de la región.
- Proceso de enfermería.
- Manejo básico de la fisiopatología prevalentes en la región.
- Conocimiento de farmacología básica y medicina tradicional.
- Manejo de líquidos y electrolitos, narcóticos, medidas y equivalencias.
- Manejo de procedimientos clínicos y quirúrgicos, medidas de asepsia y antisepsia.
- Manejo del paquete básico en salud.
- Manejo de protocolos y/o guía de procedimientos

◆ **Aspectos Psicomotrices:**

- Asertividad en los procesos de comunicación
- Habilidad para establecer empatía con los usuarios y proveedores de los servicios de salud
- Destrezas para el manejo de equipos y eficiencia en la aplicación de los procedimientos clínicos

◆ **Aspectos Afectivos:**

- Tener estabilidad emocional a crisis situacionales y vitales
- Capacidad para brindar apoyo emocional al paciente y la familia

- Demostrar vocación de servicio
  - Actitud carismática y de credibilidad
- **Otras Exigencias:**
    - SERUMs 1 año (No necesario) y/o Trabajo en el Internado satisfactorio.
    - Salud física y mental.
    - Certificación profesional o Certificado de haber concluido el internado o Título de Bachiller.
    - No tener problemas legales y/o antecedentes penales.
- **Descripción de las Obligaciones y Responsabilidades Regulares:**
    - ✓ Asistenciales y de salud comunitaria
    - ✓ Docencia
    - ✓ Administrativas.

<b>GRUPO OCUPACIONAL: Asistencial - Técnico de Enfermería</b>
---

Apoyo en consultorios, preparación física del paciente, cuidados de enfermería y administración de medicamentos, preparación de materiales y equipos primeros auxilios, visita domiciliaria, registro diario de atenciones, informe mensual de las actividades realizadas, atención médica según nivel.

- **Reporta a:** La enfermera y/o Obstetriz
- **Educación General y Formación:** (Nivel educativo y formación profesional)  
Formación en un Instituto Superior Tecnológico por 3 años.
- **Competencias Generales Básicas:**
  - ✓ Habilidades de IEC (Información, Educación y Comunicación)
  - ✓ Conocimientos básicos de atención integral
  - ✓ Conocimientos en salud comunitaria



- ✓ Conocimiento de sus deberes y derechos, Política de Calidad, Misión, Visión, Objetivos de calidad.
  - ✓ Manejo de sistemas de cómputo.
  - ✓ Creatividad, Innovación.
  - ✓ Líder en la comunidad, trabajo en equipo.
  - ✓ Valores éticos: Calidez, confianza, compromiso.
- **Competencias Técnicas Específicas de la Ocupación:**
    - ✓ **Apoyo en consultorios:**
      - **Conocimiento:** Conocimiento del ambiente y flujogramas; ubicación de material y equipos; control de funciones vitales y antropometría.
      - **Destrezas:** Comunicación efectiva en la transmisión del mensaje; manejo del ACCEDA; buenas relaciones interpersonales. Aplica protocolos y/o guía de procedimientos.
      - **Actitud:** Asequible.
    - ✓ **Preparación física del paciente:**
      - **Conocimientos:** Anatomía y fisiología básica, práctica de asepsia y antisepsia
      - **Destrezas:** Manejo del ACCEDA
    - ✓ **Cuidados de enfermería y administración de medicamentos:**
      - **Conocimiento:** De las reglas (hora, dosis, vía, paciente), del diagnóstico y terminología médica
      - **Destrezas:** Manejo del ACCEDA. Aplica protocolos y/o guía de procedimientos
    - ✓ **Preparación de materiales y equipos**
      - **Conocimiento:** Asepsia y antisepsia y del instrumental médico y quirúrgico
      - **Destreza:** Prácticas de bio-seguridad. Aplica protocolos y/o guía de procedimientos

- ✓ **Primeros auxilios:**
  - **Conocimiento:** Anatomía y fisiología básica; asepsia y antisepsia; conocimiento del ABC (aire, sangre y conciencia)
  
- ✓ **Visitas Domiciliarias:**
  - **Conocimiento:** Procedimiento y la ejecución de la visita.
  - **Destreza:** Poder de convencimiento; hablar el lenguaje del cliente.
  
- ✓ **Registro diario de atenciones/ informe de las actividades**
  - **Conocimiento:** del formato de llenado de registros
  - **Destreza:** orden, limpieza y legible
  
- ✓ **Atención médica**
  - **Conocimiento:** de patología básica; identificación de signos y síntomas; de farmacología básica
  - **Destrezas:** comunicación efectiva en la transmisión del mensaje; poder de convencimiento; práctica del ACCEDA
  
- **Otras Exigencias:**
  - Título a nombre de la nación
  - Disponible a rotaciones
  - Ser saludable física y psicológicamente
  
- **Descripción de las Obligaciones y Responsabilidades:**
  - ✓ **Regulares:**
    - Consulta médica de acuerdo a su nivel
    - Atención integral
    - Preparación y esterilización de materiales
    - Tópico
    - Triage
    - Registro diario de atenciones
    - Actividades preventivo promocionales
    - Notificación inmediata

- Aplica protocolos y/o guía de procedimientos
- ✓ **Periódicas:**
  - Visitas domiciliarias
  - Notificación del VEA (Vigilancia Epidemiológica Activa)
  - Elaboración de informes operacionales
  - Campañas de atención integral
  - Charlas educativas

**GRUPO OCUPACIONAL: Asistencial - Técnico de farmacia**

Orden y limpieza de los medicamentos en sus respectivos andamios, elaboración de requerimientos de medicamentos según demanda y stock, control y verificación de medicamentos recepcionados, dispensación de medicamentos según receta médica y previo boleteo de venta, interpretación e información al usuario de los medicamentos recetados, control y registro de los medicamentos próximos a vencer, registro y control de temperatura y humedad, registro y control de limpieza del servicio, distribución y control de medicamentos a los diferentes servicios anexos

- **Reporta a:** Químico Farmacéutico.
- **Educación General y Formación:** (Nivel educativo y formación profesional)  
Formación en un Instituto Superior Tecnológico por 3 años
- **Competencias Generales Básicas:**
  - ✓ Buenas relaciones interpersonales
  - ✓ Conocimientos básicos en Farmacología
  - ✓ Conocimiento de sus deberes y derechos, Política de Calidad, Misión, Visión, Objetivos de calidad
  - ✓ Conocimientos de computación e informática
  - ✓ Manejo de software de medicamentos
  - ✓ Creatividad, Innovación

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Valores éticos: Calidez, confianza, compromiso. honradez.
- **Competencias Técnicas Específicas De La Ocupación:**
  - ✓ **Kit De Emergencia:**
    - **Conocimientos:** medicamentos vitales
    - **Destrezas:** Abastecimiento oportuno con los medicamentos
    - **Actitud:** Rápida y eficiente.
  - ✓ **Kit de parto:** Cesárea. Histerectomía
    - **Conocimiento:** medicamentos usados según el caso
    - **Destrezas:** mantener stock para su sostenimiento
    - **Actitud:** criterio técnico y eficiente.
  - ✓ **Software de medicamentos:**
    - **Conocimiento:** Conocimiento de computación e informática
    - **Destreza:** dominio del programa
    - **Actitud:** habilidad ,inteligencia
  - ✓ **Dispensación, Interpretación e información de la receta médica:**
    - **Conocimiento:** en farmacología
    - **Destreza:** Ubicación estratégica de los medicamentos e interpretación de receta
    - **Actitud:** habilidad y rapidez
  - ✓ **Buenas prácticas de conservación y almacenamiento de medicamentos:**
    - **Conocimiento:** Según normas técnicas de BPCA
    - **Destreza:** Aplicación teniendo en cuenta todos los criterios técnicos
    - **Actitud:** Responsable
  - ✓ **Toma de Inventario:**

- **Conocimiento:** Diferenciación de las formas farmacéuticas y lectura del rotulado de los medicamentos (registro sanitario, número de lote, fecha de expiración)
  - **Destreza:** Precisión en el conteo y rapidez
  - **Actitud:** Honradez y responsabilidad
- **Otras Exigencias:**
    - Título a nombre de la nación
    - Ser saludable física y psicológicamente
    - Actividades preventivas promocionales

<b>GRUPO OCUPACIONAL: Asistencial - Técnico de Laboratorio</b>
--

Apoyo en el diagnóstico, preparación de materiales e insumos para toma de muestra, visita domiciliaria para recolección de muestra, registro diario de atenciones, informe mensual de las actividades realizadas, atención al paciente en servicios de análisis clínicos.

- **Reporta a:** Tecnólogo médico.
- **Educación General y Formación:** (Nivel educativo y formación profesional)  
Formación en un Instituto Superior Tecnológico por 3 años, Estudiantes en laboratorio clínico.
- **Competencias Generales Básicas:**
  - ✓ Habilidades de IEC (Información, Educación y Comunicación)
  - ✓ Conocimientos básicos del área de laboratorio.
  - ✓ Conocimiento de sus deberes y derechos, política de calidad, misión, visión, objetivos de calidad
  - ✓ Manejo de computo
  - ✓ Creatividad, innovación, trabajo en equipo

- ✓ Valores éticos: Calidez, confianza, compromiso
  
- **Competencias Técnicas Específicas de la Ocupación:**
  - ✓ **Apoyo en consultorio:**
    - **Conocimiento:** En toma de muestra en el área de ginecología para secreción vaginal para cultivo.
    - **Destrezas:** Habilidad para ser extendido de lámina y cuidado de la muestra para su posterior análisis.
    - **Actitud:** Asequible
  
  - ✓ **Preparación física del paciente:**
    - **Conocimientos:** Anatomía y fisiología básica, práctica de asepsia y antisepsia
    - **Destrezas:** Manejo del ACCEDA
  
  - ✓ **Preparación de insumos, materiales y manejo de equipos:**
    - **Conocimiento:** De protocolos y técnicas de preparación de insumos y materiales para la fase pre analítica y analítica y manejo de equipos semi automatizados.
    - **Destreza:** Prácticas de bio-seguridad. Aplica protocolos y/o guía de procedimientos
  
  - ✓ **Primeros auxilios:**
    - **Conocimiento:** Anatomía y fisiología básica; asepsia y antisepsia; conocimiento del ABC (aire, sangre y conciencia)
  
  - ✓ **Visitas domiciliarias:**
    - **CONOCIMIENTO:** procedimiento y la ejecución de la visita para la toma de muestra
    - **DESTREZA:** poder de convencimiento; hablar el lenguaje del cliente.
  
  - ✓ **Registro diario de atenciones/ informe de las actividades:**
    - **Conocimiento:** Del formato de llenado de registros
    - **Destreza:** Orden, limpieza y legible

- **Otras Exigencias:**
  - Título a nombre de la nación
  - Disponible a rotaciones
  - Ser saludable física y psicológicamente
  
- **Descripción de las Obligaciones y Responsabilidades**
  - ✓ **Regulares:**
    - Preparación y esterilización de materiales
    - Toma de muestra
    - Registro diario de atenciones
    - Actividades preventivos promocionales
    - Notificación inmediata
    - Aplica protocolos y/o guía de procedimientos
  
  - ✓ **Periódicas**
    - Visitas domiciliarias
    - Elaboración de informes operacionales.

**GRUPO OCUPACIONAL: Limpieza y Lavandería**

Velar por el mantenimiento de limpieza e higiene del establecimiento.

- **Reporta a:** Al inmediato superior gerencia general
  
- **Educación General y Formación:** Formación inicial, Primaria y/o secundaria completa, Estudio técnico.
  
- **Competencias Generales Básicas:**

- ✓ **Actitudes Formales:** Facilidad de comprensión, leal, comprometido con la empresa y sus funciones, Observador, comedido, responsable, puntual.
- ✓ **COMPORTAMIENTOS PERSONALES y SOCIALES:** Capacidad de interrelacionarse, solidario.
- ✓ **Competencias Metodológicas:** Capacidad empírica de planificar sus actividades cotidianas optimizando el tiempo.
- ✓ **Competencias Participativas:** Gestiona de forma comprometida frente a las observaciones y hallazgos propios a su área y de todo el establecimiento en general, evitando aspectos que perturben su labor y el de los demás trabajadores.
- ✓ **Competencias Técnicas Específicas de la Ocupación:**
  - Identificar las áreas según actividades que se realizan en estas para definir la frecuencia y el tipo de limpieza.
  - Identificar según prioridad las áreas que requieren limpieza o al mismo tiempo con el lavado de ropas.
  - Reconoce las medidas básicas de bioseguridad para la ejecución de funciones.
  - Reconoce y maneja adecuadamente los productos químicos de limpieza y lavado de ropa.
  - Conocimiento básico del manejo de residuos sanitarios.
- **Otras Exigencias:** Valores de la lealtad y compromiso con su trabajo y con la empresa.
- **Descripción de las Obligaciones y Responsabilidades:**
  - ✓ **Regulares:**
    - Barrer y trapear los pisos de mayólica o porcelanato del establecimiento
    - Barrer el piso de la loza deportiva y el patio del cuarto piso del segundo edificio.
    - Limpiar los baños según prioridad.



- Descarte de residuos sanitarios.
- Reemplazar bolsas en los tachos de basuras de manera que nunca deben permanecer sin ello.
- Registro del kardex de los productos químicos de limpieza.
- Distribución de productos químicos de limpieza en las diferentes áreas.
- Cuidar de que el establecimiento permanezca limpio y en buen estado.
- Verificar la disponibilidad del stock de ropas limpias en las áreas requeridas.

✓ **Periódicas:**

- Registro del kardex de los productos químicos de limpieza.
- Distribución de productos químicos de limpieza en las diferentes áreas.
- Preparación o dilución de productos químicos de limpieza
- Participación en la limpieza terminal de las áreas del establecimiento
- Ejecución de limpieza terminal de baños
- Verificar y reportar la inoperatividad de los equipos así mismo de los materiales e insumos que competen a su área de trabajo.