

**Universidad Nacional**

**Sede Regional Chorotega**

**Campus Nicoya**

**Modelo organizacional y de gestión del recurso humano para el Hogar de Ancianos**

**San Blas de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica**

**Trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en**

**Administración con énfasis en gestión de Recursos Humanos**

**Modalidad: Proyecto de graduación**

**Sustentantes:**

**Josselyn Vanessa Jiménez López**

**Andrés Alonso Venegas López**

**Supervisora:**

**Laura Gabriela Obando Villegas**

**Nicoya, Guanacaste**

**2020**

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico a mi Mamá, a mi abuela, Mami y a mi bisabuela, Mamarta, quienes han estado a mi lado desde siempre y me han apoyado y creído en todo lo que hago. Siempre trato de dar lo mejor de mí para no defraudarlas nunca y superar las expectativas que cualquiera tengan.

También a mi grupo de teatro, Érase UNA Vez, que me ha ayudado por medio de todos estos años a hacer de la experiencia universitaria algo inolvidable. Son tiempos que nunca podré olvidar.

Por último, a mi pequeña compañera Vanessa, que sin ella esto no habría sido posible.

**Andrés**

Dedico este proyecto en primer lugar a Dios, que nunca ha soltado mi mano.

A mis padres que son mi mayor soporte e impulso y cuyo esfuerzo me ha permitido lograr cuanto me proponga.

A mi compañero de proyecto y de toda mi etapa universitaria, quien luego de muchos años continúa brindándome su amistad, compañía y apoyo.

**Vanessa**

A la memoria del Señor Filander Díaz Rosales, Administrador del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, por su anuencia y apoyo en todas las etapas de este proyecto.

## **Agradecimientos**

Agradezco a todos los profesores que me impartieron clases estos años, en especial a la profesora Laura Obando, que nos soportó en todo este proceso, nos aconsejó y orientó. Ella puede decir con toda seguridad que el título de “profesora” es de ella. También a todas esas personas que han hecho estudios sobre diversos temas y nos han servido como fuentes de investigación y aprendizaje.

**Andrés**

Agradezco a profesores, cuya enseñanza fue parte de mi crecimiento personal y académico, Alexander Arias por darme la oportunidad de ser parte de mi querido grupo de promoción estudiantil “Nicoya Latino”, a Ingrid Paniagua y Álvaro Garro, por sus consejos y su valiosa labor, a mi estimada Laura Obando, quien nos orientó en la construcción de nuestro proyecto y nos apoyó desinteresadamente, es nuestra guía, maestra y amiga. A esta magna institución que nos abre sus puertas y nos regala espacios y medios para lograr cada una de nuestras metas. A Jairo Álvarez, por su invaluable labor como lector de nuestro proyecto.

A tía Seidy, que ha sido un ejemplo por seguir y en momentos importantes de mi vida siempre ha estado presente; a mi hermana, mi compañera de vida, que ha crecido conmigo y tomado mi mano en las dificultades. A mi novio por su cariño, comprensión y paciencia. Finalmente, al Hogar de Ancianos San Blas y a todos los que lo conforman, por darnos la oportunidad de desarrollar nuestro proyecto y hacer posible su culminación.

**Vanessa**

**Hoja de aprobación**

**Miembros del Jurado examinador**

---

---

---

---

---

---

**Bach. Vanessa Jiménez López**

**Bach. Andrés Venegas López**

**Sustentante**

**Sustentante**

## **Declaración de autenticidad**

Los sustentantes: Josselyn Vanessa Jiménez López, cédula 504070502 y Andrés Alonso Venegas López, cédula 504010480, bajo la supervisión de Laura Gabriela Obando Villegas, cédula 502560613:

Declaran:

El presente proyecto fue realizado en su totalidad por los sustentantes y no existe plagio al material de terceras personas que trasgreda los derechos de autor. En consecuencia de esto, el presente material es puesto a disposición de la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya, acreditando la veracidad y autenticidad de la información presentada.

A su vez, las citas utilizadas han sido colocadas, acorde con las normas APA disponibles en el momento de su publicación.

Por todo lo anteriormente mencionado, ambos sustentantes asumen cualquier responsabilidad ante faltas a sus palabras.

Se firma en Nicoya, a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 2019.

Vanessa Jiménez López \_\_\_\_\_

Andrés Venegas López \_\_\_\_\_

Laura Obando Villegas \_\_\_\_\_

## **Declaración de derechos de autor**

Conforme a la ley número 6683 de los Derechos de Autor y Derechos conexos, los sustentantes: Josselyn Vanessa Jiménez López, cédula 504070502y Andrés Alonso Venegas López, cédula 504010480, bajo la supervisión de Laura Gabriela Obando Villegas, cédula 502560613, indican:

Queda totalmente prohibida la reproducción del presente proyecto, sea de forma total o parcial.

Se firma en Nicoya, a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 2019.

Vanessa Jiménez López \_\_\_\_\_

Andrés Venegas López \_\_\_\_\_

Laura Obando Villegas \_\_\_\_\_

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	1
Introducción al capítulo I.....	2
1.1 Planteamiento y descripción del problema.....	3
1.1.1 Interrogante(s) del proyecto.....	3
1.1.1.1 Delimitación del problema del proyecto .....	3
1.1.1.2 Problema.....	4
1.1.1.3 Sistematización del problema.....	4
1.1.2 Antecedentes del problema.....	5
1.1.3 Justificación del problema del proyecto .....	6
1.1.4 Delimitación temporal .....	7
1.1.5 Delimitación espacial.....	8
1.1.6 Delimitación institucional.....	8
1.2 Objetivos del proyecto.....	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivos específicos .....	8
1.3 Modelo de análisis .....	9
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	9
1.3.2 Relaciones e interrelaciones (gráfico o figura del modelo) .....	11

1.4	Estrategia del proyecto .....	14
1.4.1	Tipo de investigación.....	14
1.4.2	Fuentes de investigación .....	14
1.4.3	Población y muestra.....	15
1.4.4	Recopilación de los datos .....	16
1.4.5	Análisis e interpretación de la información .....	16
1.4.5.1	Alcances .....	17
1.4.5.2	Limitaciones.....	17
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL .....		18
Introducción al capítulo II .....		19
2.1	Generalidades de la institución y desarrollo específico del área o departamento de investigación.....	20
2.1.1	Historia del origen de la institución.....	20
2.1.2	Objetivos de la fundación .....	20
2.1.3	Aporte a nivel sociedad.....	20
2.1.4	Organización .....	22
2.1.5	Organigrama .....	24
2.2.1	Aspectos legales / legislación que afecta la investigación de forma directa o indirectamente .....	24
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....		29



Introducción al capítulo III.....	30
3.1 Marco teórico.....	31
3.1.1 Estructura organizativa .....	31
3.1.2 Diagnóstico organizacional.....	32
3.1.3 Marco estratégico.....	32
3.1.4 Cuadro de mando integral.....	33
3.1.5 Modelo de gestión del recurso humano .....	33
3.1.6 Reclutamiento y selección .....	34
3.1.7 Plan de capacitación.....	35
3.1.8 Motivación y comunicación.....	35
3.1.9 Evaluación del desempeño.....	37
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	38
Introducción al capítulo IV.....	39
4.1 Situación actual .....	40
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL Y DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	49
Introducción al capítulo V .....	50
5.1 Estructura organizativa del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.....	51
5.1.1 Índice de departamentos y unidades .....	52
5.1.2 Descripción de la Estructura organizacional.....	53

5.1.3	Manual de organización y funciones del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya	54
5.2	Propuesta de Marco estratégico del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya	76
5.2.1	Misión	76
5.2.2	Visión	77
5.2.3	Valores	77
5.2.4	Objetivos Estratégicos según Perspectiva	78
5.2.5.1	Matriz operativa	84
5.3	Modelo de gestión del recurso humano del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste	98
5.3.1	Reclutamiento y selección de personal	100
5.3.2	Cargos y tareas	113
5.3.2.1	Manual de Puestos del hogar de Ancianos San Blas de Nicoya	113
5.4	Herramienta de evaluación del desempeño del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya	149
	Bibliografía Consultada	179

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz de operacionalización .....	11
Cuadro 2: Lista de puestos del Hogar de Ancianos San Blas .....	15
Cuadro 3: Lista de Miembros de Junta Directiva .....	23
Cuadro 4: códigos de departamentos o unidad. ....	52
Cuadro 5: perspectivas del cuadro de mando integral .....	80
Cuadro 6: Cuadro de mando Integral Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya. ....	81
Cuadro 7: matriz operativa, perspectiva de comunidad, estrategia 1.....	84
Cuadro 8: matriz operativa, perspectiva de comunidad, estrategia 2.....	87
Cuadro 9: matriz operativa, perspectiva financiera, estrategia 1.....	88
Cuadro 10: matriz operativa, perspectiva financiera, estrategia 2.....	90
Cuadro 11: matriz operativa, perspectiva financiera, estrategia 3.....	91
Cuadro 12: matriz operativa, perspectiva financiera, estrategia 4.....	91
Cuadro 13: matriz operativa, perspectiva financiera, estrategia 5.....	92
Cuadro 14: matriz operativa, perspectiva de procesos internos, estrategia 1. ....	93
Cuadro 15: matriz operativa, perspectiva de procesos internos, estrategia 2. ....	94
Cuadro 16: matriz operativa, perspectiva de formación y crecimiento, estrategia 1.....	95
Cuadro 17: matriz operativa, perspectiva de formación y crecimiento, estrategia 2.....	96
Cuadro 18: matriz operativa, perspectiva de formación y crecimiento, estrategia 3.....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Organigrama Original Hogar de Ancianos San Blas ..... 24

Figura 2: Propuesta de estructura organizacional..... 53

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso de contratación..... 43

Gráfico 2: Opinión sobre el uso de herramientas de evaluación del desempeño ..... 44

## **Acrónimos**

CONAPAM	Concejo Nacional de la Persona Adulta Mayor
JPS	Junta de Protección Social
FECRUNAPA	Federación Cruzada Nacional de Protección al Anciano
ONU	Organización de las Naciones Unidas

## **Resumen Ejecutivo**

El Hogar de Ancianos San Blas, es una institución ubicada en el cantón de Nicoya, Guanacaste, es considerada una prestadora de servicios, su propósito fundamental es albergar adultos mayores cuyas demandas de cuidado y resguardo no puedan ser satisfechas por sí mismos o sus familiares.

El proyecto “Modelo organizacional y de gestión del recurso humano del Hogar de Ancianos San Blas, Nicoya, Guanacaste, Costa Rica” busca elaborar un modelo organizacional y de recurso humano que brinde a la organización herramientas para promover el fortalecimiento de la gestión administrativa.

El problema principal de esta institución radica en la inexistencia y obsolescencia de procesos y herramientas administrativas como estructura organizativa, marco estratégico institucional, modelo de gestión recurso humano y herramientas de evaluación del desempeño para los colaboradores, que permita controlar y dar soporte a la valiosa labor que realizan.

En el presente proyecto se expone la situación actual de la institución, partiendo de un análisis de la situación elaborado a partir de información facilitada por los colaboradores de la institución, en la que se muestra el panorama real de esta y la verdadera perspectiva de cada uno de ellos con respecto a estrategias, controles y desarrollo de la organización como un todo.

Mediante el desarrollo de la propuesta, se plantean herramientas que permitan la mejora de las áreas administrativas orientadas hacia la optimización de recursos, disminución de ambigüedades en el desempeño de las labores institucionales, control en la distribución de tareas, apertura de nichos de mejora que conlleven el crecimiento conjunto de la institución,

así como, promoción de una organización integral mediante herramientas que faciliten la evaluación del rendimiento de los colaboradores desde todas las aristas.

A lo largo del desarrollo del proyecto se pudo observar la importancia que tiene una institución que apoye y busque el beneficio a nivel de sociedad de una población tan vulnerable; el fortalecimiento de la gestión administrativa permitirá dar un aporte a la gran labor que esta organización tiene en la región, así como el fortalecimiento, crecimiento y mejora del servicio que esta brinda a la sociedad.

## Carta revisión filológica

Lunes, 14 de enero de 2020

Sres.  
Comité de Trabajos Finales de Graduación  
Sede Regional Chorotega  
Universidad Nacional  
Campus Nicoya

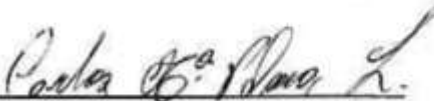
Estimados señores:

Por medio de la presente hago constar que yo, Carlos María Palma Zúñiga, Filólogo, cédula N° 202260865, miembro activo del Colypro, carné número 33367, doy fe de haber corregido exhaustivamente el proyecto de graduación titulado "Modelo organizacional y de gestión del recurso humano para el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica", que estuvo a cargo de los estudiantes: **Josselyn Vanessa Jiménez López**, cédula 504070502 y **Andrés Alonso Venegas López**, cédula 50401048, en relación con los siguientes aspectos:

1. Lexicografía, morfología, fondo y forma en su totalidad.
2. Uso correcto de las preposiciones.
3. Usos lingüísticos de los signos de puntuación, interrogación y exclamación.
4. Los solecismos, barbarismos, cacofonías, anfibologías, monotonía del lenguaje, redundancia, pleonasmos y la ortografía.

Por tanto, doy fe de que este proyecto contiene un fondo claro y preciso de la propuesta expresada en el mismo, con ideas correctas, que mantienen el hilo conductor a lo largo del documento.

Atentamente,

  
MSc. Carlos María Palma Zúñiga  
Carnet del Colypro número 33367



## **CAPITULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## **Introducción al capítulo I**

A continuación, se presentan aspectos generales del capítulo, tales como: planteamiento y descripción del problema, antecedentes del problema, justificación del problema de investigación, delimitación del problema, sistematización del problema y objetivos del proyecto.

Este primer capítulo se encarga de presentar el contexto global, todos los aspectos metodológicos y la razón misma de ser de este. Al aproximarse al “planteamiento y descripción del problema” se indican las carencias de la institución y la imperante necesidad de un cambio a nivel interno, al detectar oportunidades de mejora que podrían afectar el desempeño administrativo de la misma, así como las delimitaciones en diversos ámbitos; por otra parte, los objetivos del proyecto indican puntualmente, lo que se quiere obtener una vez este haya sido finalizado.

A su vez, este establece las estrictas metodologías de medición de la información recopilada durante la investigación, las fuentes que proporcionan información y sustento para su desarrollo, indicadores y los instrumentos utilizados.

## **1.1 Planteamiento y descripción del problema**

### **1.1.1 Interrogante(s) del proyecto**

#### **1.1.1.1 Delimitación del problema del proyecto**

El Hogar de Ancianos San Blas se encuentra ubicado 200 metros norte y 100 metros oeste de la Cruz Roja, Nicoya, Guanacaste. Se fundó el 15 de setiembre del año 1983. Esta organización actualmente alberga a 37 adultos mayores y 17 colaboradores que satisfacen las necesidades de cada uno de estos residentes.

Como parte de la entrevista preliminar con el administrador de la institución, se identificaron inicialmente oportunidades de mejora a nivel de la estructura organizacional, incluyendo específicamente organigrama, marco estratégico, herramientas para la gestión del recurso humano; enfocadas específicamente en funciones y división de trabajo.

Puntualmente, los problemas identificados dentro de la organización son los siguientes:

- Desactualización del organigrama y marco estratégico.
- Carencia de integración y funcionalidad en colaboradores.
- Falta de una inducción integral a los nuevos colaboradores de la institución que determine específicamente su labor por realizar.
- Sobrecarga de funciones.
- El personal no posee sentido de pertenencia organizacional.
- Obsolescencia del manual de puestos institucional.
- Inexistencia de una herramienta de evaluación del desempeño.

### **1.1.1.2 Problema**

¿Cuenta el Hogar de Ancianos San Blas con un modelo organizacional y de gestión del recurso humano que permita fortalecer su gestión administrativa?

### **1.1.1.3 Sistematización del problema**

La inexistencia de un modelo organizacional y de gestión del recurso humano que refleje la realidad actual y futura de la institución y la disponibilidad de herramientas gerenciales relevantes para una toma de decisiones asertivas, pone de manifiesto la condición deficiente de la estructura organizacional y operativa con que cuenta el Hogar de Ancianos San Blas. Con este proyecto se pretende mejorar las debilidades identificadas para lo cual se propone lo siguiente:

- Actualizar la estructura organizacional y ajustarla a las exigencias del sector que atiende y de la sociedad.
- Proponer el marco estratégico alineado a la estructura organizacional propuesta mediante el cual oriente su accionar en el corto, mediano y largo plazo.
- Un modelo de gestión de recursos humanos el cual incluya el manual de puestos y la evaluación del desempeño.
- Una herramienta de evaluación del desempeño que mida la eficiencia de los colaboradores.

Es por lo descrito anteriormente que surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuenta el Hogar de Ancianos San Blas con una estructura organizativa acorde con las demandas actuales de sus internos, colaboradores y la sociedad?

¿Cuenta el Hogar de Ancianos San Blas con un marco estratégico que cumpla con las demandas actuales de sus internos, colaboradores y la sociedad?

¿Cuenta el Hogar de Ancianos San Blas con un diagnóstico que refleje la realidad actual de la gestión del recurso humano?

¿Se realiza una adecuada evaluación del desempeño de los colaboradores del Hogar de Ancianos San Blas?

### **1.1.2 Antecedentes del problema**

El Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya fue fundado el 15 de setiembre del año 1983, gracias a la iniciativa del Club Rotario de Nicoya, al ver la necesidad que presentaba la población Adulta Mayor. Se inicia como un Centro Diurno constituido con seis Adultos Mayores, laborando por varios años. Con el paso del tiempo y el incremento de la población adulta mayor se convierte en un centro permanente.

Las instituciones que aportan el recurso económico al Hogar de Ancianos son: CONAPAM, Junta de Protección Social, diferentes actividades que se realizan para la recaudación de fondos, así como donaciones de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

La institución cuenta con el Programa de la Red de Atención Progresiva para el Cuido Integral de las Personas Adultas Mayores que se funda en el año 2011, iniciando con una población de 50 beneficiarios y en la actualidad se ha incrementado. Dicha red es un programa fomentado por la institución, se realiza en conjunto con entidades públicas.

La institución dispone de personal profesional calificado para darle asistencia adecuada a esta población, dentro de la cual se encuentran las siguientes áreas: fisioterapia, enfermería, cocina, misceláneo y administración.

Esta entidad se encarga de velar por la salud de personas adultas mayores, por tanto, cuenta con grandes responsabilidades en sus funciones y la necesidad de tener una estructura que plasme el horizonte de la institución, así como una guía estructurada y eficiente que permita la ejecución efectiva de dichas acciones y la gestión de quienes las ejecutan dentro del marco de la cotidianeidad. Cabe recalcar que la organización posee con una estructura organizacional y un manual de puestos creado desde su fundación, implicando así la obsolescencia y la incapacidad de este para enfrentar los desafíos que se presentan hoy en día.

Actualmente, el área administrativa posee problemas como falta de organización y sentido de pertenencia, así como distribución poco clara de labores que limita el desempeño de sus funciones; también la inexistencia de un método mediante el cual se evalúe el desempeño de cada uno de los colaboradores.

### **1.1.3 Justificación del problema del proyecto**

El presente proyecto tiene como finalidad proporcionar al Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, una visión minuciosa de la realidad en la que se ve inmersa su estructura organizacional y su recurso humano, así como la implementación de métodos y herramientas que permitan llevar a cabo dicha valoración.

Resulta vital proponer la actualización del marco estratégico que orienta esta institución, además de una herramienta de evaluación que permita medir de forma objetiva la labor del recurso humano, así como la estandarización de las tareas ejercidas por cada colaborador.

Para llevar a cabo este proyecto, se implementarán instrumentos de medición y recolección de datos que permitan conocer la situación actual y real del recurso humano del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya; esto se realizará mediante encuestas, las cuales se aplicarán a cada funcionario de la organización, así como para internos con facultades de completarlas integralmente. La información resultante de los instrumentos aplicados permitirá la elaboración de una estructura organizacional que plasme el verdadero horizonte de la institución en la actualidad y que permita la gestión del recurso humano en esta.

Los beneficiados del presente proyecto se dividen en dos poblaciones: directa e indirecta. Para la primera, se considera al área administrativa y todos los funcionarios de la institución, que, dentro del organigrama de esta, se encuentren por debajo del administrador, siendo estos los más estrechamente relacionados con la finalidad de este documento. Los internos o residentes de la organización, conforman el segundo grupo poblacional, puesto que, aunque estos no tengan acceso de forma palpable a la información obtenida, sí perciben los cambios y con ello los beneficios generados por la misma.

#### **1.1.4 Delimitación temporal**

La resolución del problema del proyecto y el cumplimiento de cada uno de los objetivos fueron llevados a cabo en un periodo de tiempo que comprende junio del 2018 - octubre del 2019.

### **1.1.5 Delimitación espacial**

El Hogar de Ancianos San Blas se encuentra ubicado 200 metros norte y 100 metros oeste de la Cruz Roja de Nicoya, Guanacaste.

### **1.1.6 Delimitación institucional**

Se fundó el 15 de setiembre del año 1983. Esta organización actualmente alberga a 37 adultos mayores y 17 colaboradores que satisfacen las necesidades de cada uno de estos residentes.

## **1.2 Objetivos del proyecto**

### **1.2.1 Objetivo general**

- Elaborar un modelo organizacional y del recurso humano que fortalezca la gestión administrativa del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Actualizar la estructura organizativa del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.
- Rediseñar el marco estratégico del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.
- Crear un modelo de gestión del recurso humano en el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.
- Construir una propuesta de evaluación del desempeño para los funcionarios del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.



## **1.3 Modelo de análisis**

### **1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables**

La conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables del proyecto son:

- La estructura organizativa refleja la jerarquía institucional, así como la descripción general de los puestos de trabajo dentro de la organización, esta abarcará el organigrama, las funciones de cada unidad, los niveles de coordinación, las necesidades de información y las líneas de autoridad. Dicha variable será gestionada mediante la aplicación de entrevistas a colaboradores del área administrativa y directiva del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.
- El diagnóstico organizacional mostrará la realidad actual de la institución y los análisis para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del recurso humano, así como las carencias de la organización en general. Dicha variable se gestionará mediante la aplicación de entrevistas a la totalidad de la población.
- La creación del marco estratégico, se realizó con base en la metodología de cuadro de mando integral, dado que permite con mayor precisión el seguimiento del proceso de ejecución de las estrategias, el plan estratégico se proyecta a un plazo de diez años, acorde con las capacidades financieras reales de la institución. Se utilizará información existente dentro de la institución y las entrevistas aplicadas a la totalidad de la población que incluye colaboradores, administrador y junta directiva; en esta variable se mostrará la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, y el plan de acción para la operacionalización del plan estratégico institucional. Además de los

puntos mencionados anteriormente, se incluye un plan de seguimiento y evaluación para los mismos.

- Para la realización de un diagnóstico de la actual gestión del recurso humano se realizará mediante la aplicación de una entrevista al administrador del hogar de ancianos y los colaboradores, así como la minuciosa consulta de los documentos y procesos existentes sobre el manejo de dicho recurso en la institución. Con base en el resultado de este diagnóstico, se diseñará un modelo de gestión del recurso humano, reclutamiento y selección, motivación y capacitación, evaluación del desempeño y, por último, un plan de capacitación.
- El diseño de la propuesta de evaluación del desempeño del recurso humano refleja la definición de los principios, indicadores de desempeño, ventajas de la evaluación y los métodos de evaluación, que guíen al área administrativa en el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales. Dicha propuesta se realizará con base en la descripción del manual de puestos organizacional y la verificación del cumplimiento de los objetivos y responsabilidades que le atañen a cada colaborador.

### 1.3.2 Relaciones e interrelaciones (gráfico o figura del modelo)

**Cuadro 1: Matriz de operacionalización**

Objetivo	Actividades	Variables	Metodología de medición	Fuentes de información	Indicadores	Instrumentos	Productos
<b>1. Actualizar la estructura organizativa del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.</b>	-Diagnóstico de la estructura organizativa -Diseño de instrumento de recolección de datos (Entrevista) -Aplicación de la entrevista -Procesamiento de la información -Elaboración del documento de diagnóstico -Rediseño de la estructura organizativa	-Estructura organizativa -Diagnóstico organizacional	-Organigrama -Funciones de cada unidad -Niveles de coordinación -Necesidades de información -Líneas de autoridad -Análisis interno para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución.	Actores aliados y no aliados, internos y externos Documentos existentes en la organización Revisión bibliográfica Anterior estructura organizacional Documento de diagnóstico	-Diagnóstico elaborado -Estructura organizativa diseñada	-Entrevistas -Anterior estructura organizacional Nueva propuesta de estructura organizacional	-Estructura organizativa actualizada -Diagnóstico situación actual
<b>2. Rediseñar el marco estratégico del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.</b>	-Diseñar la metodología del taller de planificación -Ejecución del taller de definición del marco estratégico -Recolección de datos del marco estratégico existente -Entrevista al administrador para evaluación de la	-Marco estratégico -Cuadro de mando integral	-Definir la misión, visión y valores -Definir objetivos estratégicos -Matriz y cuadro de mando integral -Establecer el Plan de acción -Elaborar el seguimiento y evaluación	-Autores especializados en el tema de investigación -Funcionarios de la institución -Marco estratégico actual -Entrevista al administrador	Marco estratégico rediseñado	-Entrevista -Taller -Marco estratégico existente	Marco estratégico rediseñado y validado

Objetivo	Actividades	Variables	Metodología de medición	Fuentes de información	Indicadores	Instrumentos	Productos
	<p>situación actual del marco estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis de datos del marco estratégico actual</li> <li>-Rediseño del marco estratégico actual</li> <li>-Validación de la nueva estructura organizativa</li> </ul>						
<p><b>3. Crear un modelo de gestión del recurso humano en el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño de instrumento</li> <li>-Entrevista a la administración</li> <li>-Análisis de información</li> <li>-Elaboración de documento de diagnóstico</li> <li>-Elaborar la propuesta de modelo de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnóstico</li> <li>-Modelo de gestión del recurso humano</li> <li>- Reclutamiento y selección</li> <li>-Plan de capacitación</li> <li>-Motivación y comunicación</li> </ul>	<p>El modelo diseñado debe contener: reclutamiento y selección, plan de capacitación, motivación y comunicación del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrador de la institución</li> <li>-Documentos sobre recursos humanos</li> <li>-Funcionarios</li> </ul>	<p>Modelo de gestión del recurso humano elaborado</p>	<p>Entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnóstico del modelo de gestión del recurso humano actual</li> <li>-Creación de un modelo de gestión del recurso humano</li> </ul>

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Variables</b>	<b>Metodología de medición</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Productos</b>
<b>4. Construir una propuesta de evaluación del desempeño para los funcionarios del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.</b>	Construcción de la propuesta de evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño Indicadores	Definición de principios Indicadores de desempeño Ventajas de la evaluación Método de evaluación - Manual de aplicación - Instrumento	-Entrevistas -Bibliografía consultada	Propuesta de evaluación del desempeño	Entrevistas	Propuesta de evaluación del desempeño

Fuente: Creación propia, octubre 2018

## **1.4 Estrategia del proyecto**

### **1.4.1 Tipo de investigación**

Debido a las características inherentes de la investigación y los procesos de recolección de información llevados a cabo en ella, esta es catalogada como cualitativa, según lo dicho por (Barrantes Echeverría, 2016), este enfoque “Propicia explorar las relaciones tal y como las experimenta los involucrados. La investigación con enfoque cualitativo requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan” (pág. 95).

Además, por el método se categoriza como una investigación descriptiva. Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006), los estudios descriptivos buscan “especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (pág.81).

### **1.4.2 Fuentes de investigación**

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias, con la finalidad de recopilar datos necesarios que permitan el cumplimiento de los objetivos y la resolución del problema.

Las fuentes primarias que sustentaron este proyecto fueron:

- Responsables del proyecto
- Documentos originales de la institución
- Libros

- Entrevistas y encuestas

Las fuentes secundarias consultadas fueron:

- Documentos de sitios web
- Revisiones bibliográficas
- Artículos de revistas

### 1.4.3 Población y muestra

La población y muestra tomada como sujeto de análisis la compone la totalidad de los colaboradores así como el administrador de la institución.

El presente proyecto se desarrollará con la totalidad de la población técnico - administrativa involucrada, sujeta al área u objetivo que se desee desarrollar. Por tanto, no se contará con una muestra.

**Cuadro 2: Lista de puestos del Hogar de Ancianos San Blas**

<b>Puesto</b>	<b>Cantidad de colaboradores por puesto</b>
<b>Administrador</b>	1
<b>Fisioterapeuta</b>	1
<b>Enfermero (a)</b>	1
<b>Nutricionista</b>	1
<b>Jardinero (a)</b>	1
<b>Cocinero (a)</b>	3
<b>Misceláneo (a)</b>	8
<b>Lavandero (a)</b>	1
<b>Total de puestos</b>	17

Fuente: Creación propia, febrero 2020

- Para el diagnóstico de la organización se implementará a la totalidad de la población; cabe recalcar que los internos a los cuales se les aplicaron los instrumentos de recolección de información fueron únicamente aquellos que aun poseen su capacidad motriz y cognitiva óptima para la realización del mismo.
- Se tomó en cuenta para la actualización de la estructura organizativa, el rediseño del marco estratégico y el modelo de gestión, al área administrativa y directiva.

#### **1.4.4 Recopilación de los datos**

Con el fin de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y la resolución del problema del proyecto, se utilizaron los siguientes instrumentos que sustentan y evidencian la información plasmada en este documento. Resultó indispensable el apoyo bibliográfico y el acompañamiento académico para la formulación de los instrumentos creados.

- Encuesta
- Entrevista
- Observación
- Documentos administrativos

#### **1.4.5 Análisis e interpretación de la información**

La información recopilada mediante las diversas técnicas implementadas se analizó de forma tal que permitió la creación y estructuración de material que fundamente los planteamientos y materialice el aporte que se busca mediante este proyecto. Dicha información facilitó el análisis verás e imparcial de los resultados arrojados y con base en estos, la realización de la propuesta de mejora del área administrativa del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste.



Los datos obtenidos se evidencian en el capítulo IV y V.

#### **1.4.5.1 Alcances**

Reflejar las deficiencias y debilidades del área administrativa en cuanto a gestión del recurso humano y estructura organizacional de la institución. El proyecto brinda un material que busca garantizar un adecuado manejo y administración de la fuerza laboral del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste y con ello lograr una mejora en el ambiente laboral, el servicio y la calidad de vida de los residentes.

#### **1.4.5.2 Limitaciones**

Dentro de las limitaciones presentes para el desarrollo del proyecto se identificaron:

- Inseguridad por parte de los colaboradores a realizar las herramientas de recolección de datos.

## **CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL**

## **Introducción al capítulo II**

A continuación se presentan los siguientes aspectos generales del capítulo: generalidades de la institución y desarrollo específico del área o departamento de investigación, así como aspectos legales o legislación que afecta directa o indirectamente la investigación.

La importancia del presente capítulo radica en que permite conocer el contexto pasado y actual de la institución que es sujeto de investigación para el desarrollo de este proyecto, tanto a nivel externo como interno, siendo este último el que cobra la mayor importancia y análisis durante todo el proceso.

## **2.1 Generalidades de la institución y desarrollo específico del área o departamento de investigación**

### **2.1.1 Historia del origen de la institución**

El Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya se fundó el 15 de setiembre del año 1983, gracias a la iniciativa de grupo de Club Rotario, al ver la necesidad que presentaba la población adulta mayor. Está inscrito bajo el nombre de “Asociación Nicoyana de Atención al Anciano” y está ubicado en la dirección 200 metros norte y 100 metros oeste de la Cruz Roja de Nicoya.

Dicho centro abre sus puertas en la modalidad diurna, brindando atención a 6 Adultos Mayores; el incremento de la población llevó a la organización a convertirse en centro permanente y en la actualidad se cuenta con 37 Adultos Mayores residentes.

### **2.1.2 Objetivos de la fundación**

Los objetivos de la institución prevalecen desde su fundación, siendo estos relacionados con su función como un albergue para personas adultas mayores que buscan una mejor calidad de vida, cuidado y atención profesional ante sus necesidades.

### **2.1.3 Aporte a nivel sociedad**

El aporte brindado por el Hogar de Ancianos San Blas a la sociedad radica en la atención de aquellas personas que se han visto ante la necesidad de optar por un lugar que les permita tener mejor calidad de vida y poder contar con el cuidado requerido para un adulto mayor. En su mayoría, quienes buscan ser acogidos por la institución son personas cuyos familiares tienen dificultades para su atención o se desligaron completamente de ellos.

Desde 2004 Nicoya fue considerada como zona azul, un área donde la longevidad es característica además de otros cantones como: Hojancha, Nandayure, Santa Cruz y Carrillo. (Martínez, 2018). La relevancia que evidencia esta categorización, convierte a Nicoya en centro focal para la implementación de medidas que aseguren calidad de vida a esta población. Nace aquí, la importancia de un centro que satisfaga las necesidades de cuidado, seguridad, salud, alimentación, espiritualidad y recreación; puesto que esta población adulta mayor continúa incrementado con el pasar del tiempo y con esto, la demanda social de servicios de esta naturaleza.

Los 5 384 mayores de 65 años que habitan aquí obligaron a la CCSS a modificar programas de atención para esta zona y tratarla de forma distinta.

Lo normal en el país es tener un 10% de población adulta mayor; en Nicoya hay de un 20% a un 25 %. A esto hay que sumarle 300 mayores de 85 años y 25, de más de 100 años. (Tánchez, 2015)

La población adulta mayor, consolida la historia de una población, su aporte es invaluable, costumbres, tradiciones, religiosidad, y otras, son aspectos que continúan perpetuándose.

Las Asociaciones de cuidado y resguardo para personas adultas mayores garantizan espacios de interacción y desarrollo saludable, puesto que “la salud no es solo física, también es mental y emocional. Estas personas necesitan moverse, estar con gente de su edad, vivir su tiempo. El ejercicio a esta edad aleja dolores musculares, da más flexibilidad y también previene enfermedades, sobre todo porque mantiene activa a la persona”. (Tánchez, 2015)

Por esta razón es fundamental la intervención de instituciones de esta naturaleza, puesto que el aporte y la repercusión de su accionar en la sociedad posee un papel relevante ante una población vulnerable.

#### **2.1.4 Organización**

El Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste, nombre bajo el que se le conoce popularmente, está inscrito legalmente como “Asociación Nicoyana de Atención al Anciano”, cuya cédula jurídica es 3-002-066495, bajo el expediente número 1431 del Registro Público. Ver anexo 3.

Esta organización mantiene su estructura desde su fundación, a pesar de los cambios sustanciales que se han dado a lo largo del tiempo en el área del Recurso Humano, dentro de los más relevantes están el aumento de colaboradores, división de las labores, incremento en el número de internos, manejo de puestos, entre otros.

Dicha organización cuenta con una estructura jerárquica bien establecida, mas, no acorde con las necesidades actuales y está integrada por:

- Asamblea general: máxima autoridad a nivel institucional. Se encarga de las decisiones mayores de la entidad. Es la encargada de velar por el bienestar social de la entidad. Conformada por 80 personas miembros de la comunidad, siendo solo algunos de ellos quienes cuentan con cargos mayores.
- Fiscalía: encargado de velar porque los acuerdos de junta directiva se cumplan, vigila anomalías de la institución y las reporta al administrador. Ante irregularidades no corregidas, tiene la potestad de informar a entidades superiores.

- Junta directiva: autoridad compuesta por 8 miembros, autoridad directa del área administrativa.

**Cuadro 3: Lista de Miembros de Junta Directiva**

<b>Puesto</b>	<b>Primer Apellido</b>	<b>Segundo Apellido</b>	<b>Nombre</b>
<b>Presidente</b>	Obando	Briceño	Aleyda
<b>Vice-Presidente</b>	Esquivel	Barrantes	Armando
<b>Tesorera</b>	Torres	Villegas	Marjorie
<b>Vocal I</b>	Zúñiga	Quirós	Perfecta
<b>Vocal II</b>	Moreno	Medina	Evelio
<b>Vocal III</b>	Leal	Gutiérrez	Wilberth
<b>Secretaria</b>	Blanco	Salazar	José
<b>Fiscal</b>	Gutiérrez	Valverde	Lidieth

Fuente: Creación propia, octubre 2018

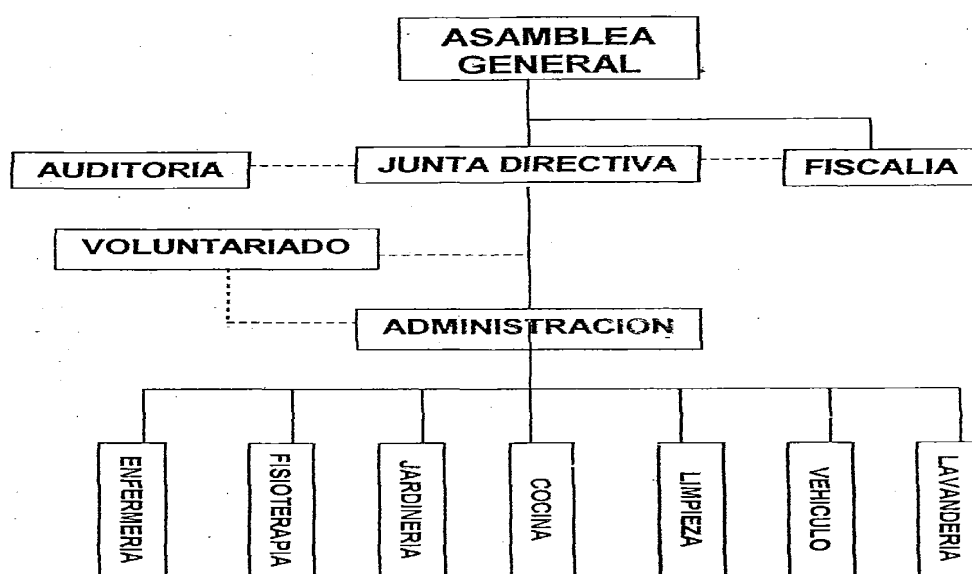
- Auditoría: encargada de llevar la contabilidad, conciliaciones, informes mensuales, prepara los presupuestos anuales.
- Voluntariado: es una actividad voluntaria y no remunerada, liberando así a la institución de cualquier responsabilidad patronal, en la que personas miembros de la comunidad pueden acceder. Se encuentra estipulada y reglamentada en el “Reglamento de trabajo y voluntariado para el adulto mayor” documento perteneciente a la organización del Hogar de Ancianos San Blas.
- Administración: dota a la institución de la organización y funcionamiento de los programas y actividades que son debidamente aprobados por la junta directiva, dirigiendo y contratando su ejecución de una forma profesional y ética. Será el encargado de planificar, dirigir, organizar y controlar de forma eficiente y eficaz, el

funcionamiento general de la asociación, de una manera coordinada con la junta directiva.

- Áreas de trabajo: son siete áreas de trabajo compuestas por: enfermería, fisioterapia, jardinería, cocina, limpieza, vehículo y lavandería

### 2.1.5 Organigrama

Figura 1: Organigrama Original Hogar de Ancianos San Blas



Fuente: Administrador Hogar de Ancianos San Blas

### 2.2.1 Aspectos legales / legislación que afecta la investigación de forma directa o indirectamente

Dentro del marco legal del Hogar de Ancianos San Blas, se encuentran instituciones y legislación que afecta de forma directa o indirecta su funcionamiento y por ende, son marcos rectores y proveedores de toda la organización. Estos son:



➤ **Ley de asociaciones N°218 del Congreso Constitucional de la República de Costa Rica:**

La ley de asociaciones es la figura jurídica bajo la cual se rige el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, como lo estipula su artículo 1:

Artículo 1º.- El derecho de asociación puede ejercitarse libremente conforme a lo que preceptúa esta ley. En consecuencia, quedan sometidas al presente texto las asociaciones para fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualesquiera otros lícitos que no tengan por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia. Se regirán también por esta ley los gremios y las asociaciones de socorros mutuos, de previsión y de patronato.

Dicha ley contiene los estatutos de la asociación, normas que la rigen, su constitución, su funcionamiento, sanciones, entre otras especificaciones pertinentes y fundamentales para su funcionamiento bajo el marco de la legalidad.

➤ **CONAPAM (Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor)**

El Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor tiene como uno de sus fines principales, impulsar la atención de las personas adultas mayores por parte de las entidades públicas y privadas y velar por el funcionamiento adecuado de los programas y servicios destinados a ellas.

Por esta razón, coordina sus acciones con el apoyo de diversas instituciones y organizaciones de la sociedad civil, con el fin de garantizar un enfoque integral y participativo del envejecimiento y la vejez. Tales instituciones son las siguientes:

- a) Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor
- b) Junta de Protección Social de San José
- c) Instituto Mixto de Ayuda Social
- d) Defensoría de los Habitantes

➤ **Junta de Protección Social**

Dicha institución provee financiamiento para solventar necesidades básicas de la institución, como lo indica su misión:

Contribuir al fortalecimiento del bienestar social en Costa Rica, generando recursos para transferir a las instituciones y organizaciones sociales estatales y no estatales, en beneficio de los grupos más vulnerables, mediante la administración eficiente de las Loterías Nacionales y otros juegos de azar.

➤ **Ley N° 7935, Ley Integral para la Persona Adulta Mayor**

Establece los derechos y beneficios para las personas de 65 años y más, relacionados con salud, educación, vivienda, seguridad social, recreación, participación ciudadana, transporte y trabajo. Los derechos y beneficios se fundamentan en los principios universales de atención integral, realización personal, independencia, igualdad de oportunidades, dignidad y pertenencia en el núcleo familiar y comunitario, declarados por la Organización

de las Naciones Unidas (ONU). Además, señala responsabilidades a las instituciones del Estado con el fin de garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de esta población.

Dicha ley estipula en su capítulo tres, artículo 51:

#### Financiamiento

Artículo 51. —Financiamiento de programas y servicios. Para la ejecución de programas específicos desarrollados por ministerios e instituciones dedicados a la atención de la persona adulta mayor, el Consejo estará autorizado para gestionar fondos ante organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales.

➤ **Federación Cruzada Nacional de Protección al Anciano (FECRUNAPA):**

El (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 1986) indica

“Que los fines que persigue esta asociación no tiene carácter lucrativo más bien de fomentar y fortalecer la integración entre todas las asociaciones afiliadas, a fin de canalizar mejor el trabajo de protección al anciano, mejorando los servicios a nivel institucional, a través del intercambio de experiencias y conocimientos e impulsando y promoviendo proyectos de ley que beneficien, protejan y faciliten el trabajo en las instituciones para ancianos”.

Entidad vigente a partir de 1985, brinda soporte a los centros de asistencia, hogares y albergues que busquen el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de la población,

ciudadanos de oro del país; esta organización ejecuta labores de asistencia, brinda programas de capacitación, recreación, entre otros.

### **CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO**

### **Introducción al capítulo III**

A continuación se presentan aspectos generales del capítulo: Marco teórico, con descripciones de las variables del proyecto.

La presentación del marco teórico cuenta con una serie de definiciones de conceptos que cobran vital importancia dentro del desarrollo del proyecto, mismas que facilitan la comprensión de aspectos técnicos o muy específicos y la forma en que estos son utilizados en el progreso de este documento.

### **3.1 Marco teórico**

Conocer específicamente los conceptos y definiciones de aspectos clave del proyecto de investigación supone una ventaja para su desarrollo y ejecución. El presente capítulo tiene como finalidad definir y conceptualizar las variables del proyecto, siendo estas, a su vez, aspectos determinantes para la comprensión de este.

#### **3.1.1 Estructura organizativa**

Según (Hintze J. , 1999):

La representación más simple de la estructura organizativa es el organigrama, una forma clásica de graficación que muestra las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas. Este diagrama permite inferir algunos aspectos de la división técnica del trabajo, la fragmentación de la autoridad, y la importancia asignada a las unidades. Todas estas cosas deben ser registradas mediante categorías descriptivas específicas. La primera de estas categorías tiene que ver con la importancia de las unidades. Para su registro es preciso establecer una escala de niveles organizativos que permita clasificar desde las unidades más importantes hasta las de menor rango.

Mediante una representación gráfica, presente en el capítulo V de este documento, se mostrará una propuesta para la actualización de la estructura organizativa del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya. Un organigrama claro y que se adapte a las necesidades de la institución, permite conocer a todos los colaboradores las escalas de mando a nivel jerárquico y las personas a las que pueden recurrir en caso de dudas e incomodidades en su área laboral;

al contar con una estructura organizativa dentro del conocimiento de las personas que componen la organización se aseguran de mantener el sentido de pertenencia.

### **3.1.2 Diagnóstico organizacional**

Según las palabras de (Restrepo & Rubio Angulo, 1992): “Un diagnóstico, entonces, es una investigación sobre lo esencial, lo particular, lo singular, lo inherente a una situación para evaluarla, comprenderla y poder actuar sobre ella. Es, en síntesis, una investigación sobre lo individual”

Una investigación y análisis minucioso permite detectar oportunidades de mejora de cada una de las áreas que componen la organización, ya sea que estén ocurriendo o puedan llegar a repercutir a futuro. En el Hogar de Ancianos de Nicoya un diagnóstico organizacional y de la gestión del recurso humano mostrará la situación real del área administrativa, sus procesos y las bases sobre las que se instituye.

### **3.1.3 Marco estratégico**

El marco estratégico es parte fundamental en el fortalecimiento de una organización, muestra hacia dónde se dirige cumpliendo siempre con su razón de ser. Está compuesto por la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, siendo estos los que marcan la ruta que se debe seguir hacia el logro de las metas deseables en ámbitos tales como operación y el manejo de sus recursos humanos. El rediseño del marco estratégico permitirá al Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya adaptarse a las necesidades actuales y hacer frente al constante cambio al que se ve sometida la sociedad.



### **3.1.4 Cuadro de mando integral**

Según (Factorhuma, 2005)

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Traduce las estrategias a objetivos, medidos por medio de indicadores y materializados en planes de acción que permiten medir el comportamiento y el rendimiento de cada uno de los colaboradores que conforma la organización y con esto mejorar la acción estratégica de esta. El rediseño de un cuadro de mando integral perteneciente al marco estratégico irá en busca de una herramienta que permita la ejecución y el diseño de un plan de acción con su respectivo seguimiento y evaluación.

### **3.1.5 Modelo de gestión del recurso humano**

Según (Valle, 2004)

La última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de recursos humanos, la cual defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma.

La gestión del recurso humano basa su función en la consecución del óptimo rendimiento de los colaboradores de la institución; dicho modelo busca garantizar la calidad, desarrollo y organización óptima de las funciones de cada uno de ellos, buscando siempre el cumplimiento de los objetivos. En el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, dicha herramienta permitirá que el área administrativa gestione su recurso humano acorde con sus necesidades y la demanda de este.

### **3.1.6 Reclutamiento y selección**

Según (Lizurek, 2016)

El departamento de personal de una organización suele tener a su cargo la función de reclutamiento. El mismo debe actuar de manera ética y objetiva y para lograrlo es importante el análisis y diseño de puestos, los cuales son elementos esenciales debido a que proporcionan la descripción o información básica de las funciones y responsabilidades que se incluyen en cada vacante. Este proceso brinda la información necesaria para focalizar la búsqueda del candidato que mejor se adapte a las necesidades del puesto.

Dadas las características de la entidad, Hogar de Ancianos San Blas, así como los internos, siendo estos adultos mayores, es fundamental que los colaboradores de la institución reúnan las características idóneas para brindarles una atención integral a cada una de sus necesidades, así como aportar de forma positiva a la institución. Además, el mismo autor comenta que: “el proceso de reclutamiento es un conjunto de procedimientos por los cuales una organización atrae candidatos potencialmente cualificados para formar parte de ella y que, para alcanzar ese objetivo, son sometidos a diferentes pruebas de selección.”

Dentro de la institución, el personal conforma la materia prima y el alma de esta, un modelo de gestión del recurso humano, en el Hogar de Ancianos San Blas irá en busca del reclutamiento y selección del personal idóneo para satisfacer las necesidades de la organización y de los internos.

### **3.1.7 Plan de capacitación**

Según (Rodríguez Selva, Socarrás Sánchez, González Sánchez, Díaz Díaz, & Noa Castillo, 2017) “la capacitación es un proceso de enriquecimiento profesional y de dirección, en el que se tiene en cuenta la realidad donde se desempeña el profesional, las funciones que realiza.” La mejora continua de los colaboradores debe ser uno de los principales enfoques de una organización, ya que contar con un plan de capacitación adecuado dentro del modelo de gestión del recurso humano, permite solventar las carencias de conocimiento y habilidad que puedan presentar los potenciales colaboradores que opten por un puesto o bien, mejorar las aptitudes de los que forman parte de la entidad.

### **3.1.8 Motivación y comunicación**

Según (De la Cruz, 2005)

La motivación como aspecto importante en el estudio del Comportamiento Organizacional (CO) es vital para lograr la permanencia de las personas en la empresa. Este concepto como disposición de la persona para emitir una acción, involucra los motivos, que son los que determinan o mueven a la persona a actuar en un sentido específico.

La motivación dentro del comportamiento organizacional puede inclinarse a la voluntad o el deseo de esforzarse hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales,

enlazado con la habilidad y el deseo de satisfacción de necesidades personales. La motivación es un resultante de factores del clima organizacional, la labor del colaborador y experiencias personales, por tanto, la motivación organizacional va más allá de la institución.

En relación con el factor de comunicación, (Fernández, 2001) lo define como un: “proceso interpretativo, mediante el cual las personas responden y crean mensajes para adaptarse a su entorno y a las personas que lo rodean”. A su vez, (De la Cruz, 2005) expone que:

Es vital para la organización porque ésta no puede existir sin la comunicación, es así que la administración es comunicación. Esto significa que cada función administrativa comprende una forma de comunicación, directa o indirecta, y lo mismo puede decirse de cada actividad que se desarrolla en la empresa.

La comunicación organizacional no se limita a un proceso básico de emisor y receptor, este es un proceso sistemático en el cual la integración y la relación interpersonal se complementa para la obtención de logros comunes; esta permite la retroalimentación, proyección, gestión organizacional y afección del clima organizacional, yendo en busca de productividad y calidad.

Dentro del Hogar de Ancianos San Blas, la motivación y la comunicación funcionan como factores determinantes en el desempeño del personal, por tanto, es indispensable que dentro del modelo de gestión del recurso humano se contemplen dichos factores, puesto que un colaborador motivado y en constante comunicación, ofrece un mayor y mejor desempeño, logrando con esto mayor satisfacción para aquellos quienes reciben sus servicios.

### **3.1.9 Evaluación del desempeño**

Para (Leyva del Toro, de Miguel Guzmán, & Pérez Campdesuñe, 2016)“los sistemas gerenciales deben orientarse hacia enfoques de dirección más modernos. Donde la evaluación del desempeño permita detectar las reservas de mejora y trazar acciones que respondan a las exigencias de las organizaciones y su entorno.” Además, los mismos autores mencionan que:

La evaluación del desempeño de un trabajador debe permitir comparar las evidencias del desempeño real y el ideal con vistas a establecer la diferencia entre ambas. Debe determinar las causas de las desviaciones, las que pueden estar asociadas a condiciones técnicas, organizativas y/o humanas existentes en la organización.

Es una herramienta o instrumento que permite valorar el cumplimiento de los objetivos institucionales y cómo estos se están cumpliendo de forma individual. Identifica oportunidades de mejora, fortalezas, capacidades y conductas que califican el logro de los resultados. Dicha herramienta debe ser aplicada de forma periódica y sistemática, de manera que se evalúe a todos los colaboradores y permita el mejoramiento de su desempeño. La propuesta a realizarse en el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya proporcionará un instrumento aplicable que se adapte y permita una evaluación integral de las labores de los colaboradores.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## **Introducción al capítulo IV**

En este capítulo se evidencian los resultados de la situación general actual de la institución, mismos que fueron obtenidos mediante la aplicación de la herramienta de recolección de datos.

La relevancia de esta sección dentro del proyecto en general radica en la recopilación de la información mediante las diversas herramientas, mismas que luego de ser aplicadas y analizadas, facilitan la graficación de los datos para una comprensión más rápida y útil dentro del contexto del trabajo. En conocimiento de la situación actual que enfrenta la institución y los datos suministrados por el administrador y los colaboradores, permitirá en el capítulo V la construcción de una propuesta que permita solucionar las problemáticas detectadas en la institución desde el desarrollo del primer capítulo de este documento.

#### **4.1 Situación actual**

A partir del análisis de la información recopilada mediante los instrumentos diseñados y aplicados a los colaboradores del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, así como la observación realizada, fue posible identificar los siguientes aspectos:

La estructura organizativa del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya requiere ser actualizada para apegarse a la realidad que enfrenta dicha organización. El organigrama actual se compone por trece áreas, sin embargo, según la opinión de los colaboradores, este no brinda orientación y claridad con respecto a los niveles de coordinación y líneas de autoridad; cabe recalcar que dicho organigrama fue elaborado en el año 1983, hace 35 años, y a la fecha no ha sido revisado ni ajustado al crecimiento de la institución.

Dentro de las respuestas dadas, se menciona que existen puestos que no se reflejan en esta estructura, como lo es el área de nutrición, asimismo se indica que el organigrama no se consulta periódicamente, en su lugar, se actúa con base en las normas dadas por la administración en el momento de su ingreso y permanencia.

A raíz de la desactualización del organigrama, la base de la estructura organizativa, tiene falencias como: falta de personal que supla las necesidades de la organización en el área de seguridad, cuidado, cocina y medicina, irrespeto a las líneas de autoridad y abuso de poder, sobrecargo de funciones a raíz de la escasez de personal anteriormente mencionada y una total dependencia del área administrativa para todas las gestiones. Cada una de estas representa posibilidades de mejora dentro de la organización, que brinde orden, claridad y un sistema de trabajo que asegure el crecimiento continuo de la institución.



Con respecto al marco estratégico actual del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, proyecta un desarraigo con la tan importante labor social que realiza; la composición fundamental de la misión y la visión fueron construidas en conjunto con integrantes de otras entidades similares y carece del sentido de pertenencia de la institución, no llegando así con estas a mostrar el verdadero propósito de la organización. Aunado a esto y a pesar de los grandes valores presentes en las labores cotidianas, no poseen un instrumento que recalque y guíe las actividades aquí desempeñadas.

La institución se proyecta en un plan de trabajo anual, ligado al presupuesto institucional y a los objetivos y metas que esperan cumplir en el lapso de un año, es decir una visión de corto plazo; la responsabilidad de la acción y el seguimiento de esta herramienta recaen en la junta administrativa y el administrador de la institución. Las debilidades encontradas a raíz de la inexistencia de un instrumento estratégico, son: escasez de actividades recreativas y terapéuticas para los adultos mayores, acondicionamiento insuficiente en áreas de trabajo de los colaboradores y habitaciones de los residentes.

Se recalca una importante amenaza con respecto a la dependencia de recursos financieros brindados por la Junta de Protección Social y el CONAPAM, como principales entidades de financiamiento institucional, puesto que la existencia de la institución pende mayoritariamente del aporte económico brindado por dichas entidades. Sin embargo, se destacan oportunidades de mejora que pueden gestionarse a partir de un rediseño del marco estratégico institucional, basado en la metodología de cuadro de mando integral, siendo estas: la creación de una buena imagen social que proyecte la labor desempeñada, incremento de la colaboración e integración comunal y regional en la cotidianeidad y actividades de la institución, gestión de talleres o actividades recreativas realizadas por instituciones externas

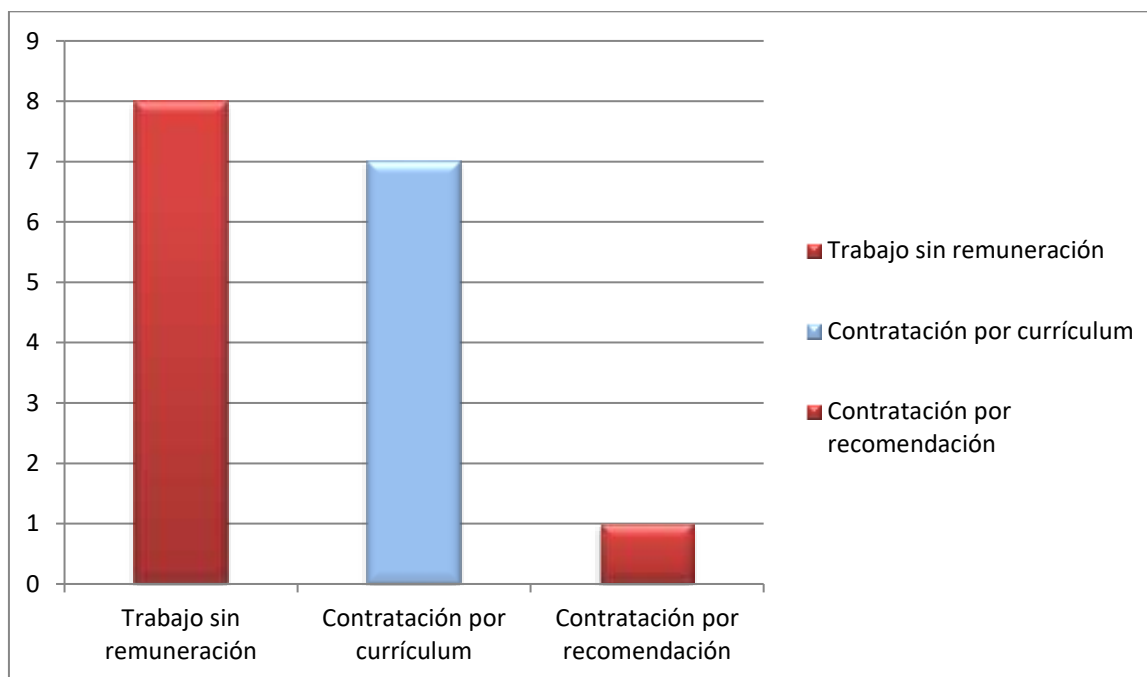
que busquen el bienestar y la satisfacción del público meta de esta organización. Es importante indicar que la entidad posee aspectos destacables, como: satisfacción de las necesidades básicas de los adultos mayores, así como la gestión de recursos de primera necesidad para que cada uno de ellos pueda disfrutar plenamente de esta etapa de su vida.

El rediseño del marco estratégico institucional será una herramienta que busque la unificación de metas y objetivos y que dé a la institución estrategias y líneas de acción que orienten un mejor desempeño y en busca de una imagen fuerte que les otorgue distinción en la sociedad con respecto a otras entidades similares y su labor a mediano plazo (5 años).

La información obtenida con la aplicación de la herramienta de investigación determina que la necesidad de creación de un modelo de gestión del recurso humano en el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, a partir de aspectos relevantes como: falta de personal que supla las necesidades de la organización, provocando así, un sobrecargo de funciones; irrespeto de las líneas de autoridad y abuso de poder en ciertos departamentos, total dependencia del área administrativa para todas las gestiones institucionales, falta de estandarización del proceso de contratación, implementación escasa de talleres de capacitación y motivación.

El proceso de contratación del personal existente en el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya se ha desarrollado mediante tres formas:

**Gráfico 1: Proceso de contratación**



Fuente: Creación propia, 2019.

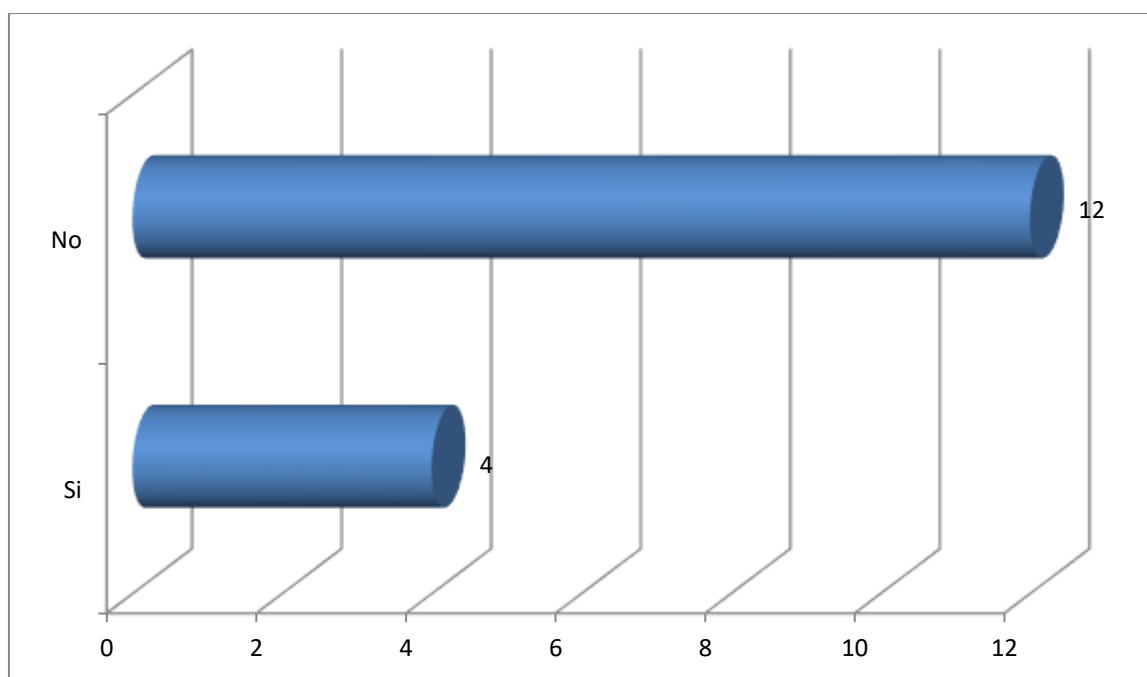
Según se muestra en el gráfico, ocho de los dieciséis colaboradores indican haber sido contratados luego de cumplir periodos de prueba sin remuneración, voluntariado o práctica; por otra parte, siete de estos ingresaron mediante la entrega de su currículum a la organización, ya sea de forma digital o física; por último, uno de los colaboradores sostiene que su proceso de contratación inició por medio de recomendación de un tercero con la administración. Por lo tanto, se evidencia la carencia de un proceso de reclutamiento y selección de personal estructurado que permita la participación y el ingreso de colaboradores en igualdad de condiciones.

Por tanto, se considera que el modelo de gestión del recurso humano carece de la estandarización de sus procesos, así como de planes de capacitación, motivación que

impulsen la comunicación, el orden y la creación de climas laborales que fomenten las buenas relaciones interpersonales en el equipo de trabajo.

A raíz de la consulta sobre la existencia de una herramienta de evaluación del desempeño de los colaboradores en el Hogar de Ancianos San Blas se obtuvo el siguiente resultado:

**Gráfico 2: Opinión sobre el uso de herramientas de evaluación del desempeño**



Fuente: Creación propia, 2019.

A partir de la información recopilada, se logra identificar que del total de colaboradores de la institución, doce de ellos mencionaron que las labores que desempeñan no cuentan con procesos ni herramientas de evaluación. Por otra parte, los cuatro restantes aseguran recibir supervisión periódica de sus labores, sin embargo, recalcan que el control que se les da se basa en la verificación mediante la observación del desempeño de sus labores o bien, se

realiza de forma verbal, haciendo valer el principio de buena fe, en caso de encontrar irregularidades, se realizan llamados de atención orales.

El diagnóstico organizacional realizado en el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya muestra fortalezas que engrandecen y le dan soporte a la institución, sin embargo, se reconocen oportunidades de mejora que mediante su implementación permitirían que esta organización se consolide y solucione carencias. Asimismo, surgen nichos de análisis que pueden generar mecanismos de mejora no identificados anteriormente, es por esta razón que se considera indispensable la creación de un nuevo modelo organizacional y de gestión del recurso humano que brinde respuesta a sus necesidades.

A raíz del diagnóstico desarrollado anteriormente, se logran identificar las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En resumen, a partir de esta herramienta se puede identificar como FODA:

**Fortalezas:**

1. Infraestructura y espacio recreativo que respalda el desarrollo integral de las actividades llevadas a cabo en esta organización.
2. Trabajo en equipo entre colaboradores de los diferentes departamentos.
3. Calidad en el servicio a los adultos mayores (trato, respeto, amor, tolerancia y disposición).
4. Satisfacción de las necesidades básicas de los adultos mayores y gestión de recursos de primera necesidad.
5. Existencia y puesta en práctica de un programa de voluntariado.

6. Sistema de monitoreo y vigilancia en las instalaciones por medio de cámaras de seguridad.
7. Apoyo y acompañamiento hacia los colaboradores por parte de sus superiores (Junta directiva, fiscal).
8. Áreas especializadas en el cuidado y la asistencia de los adultos mayores.
9. Respaldo institucional por medio de garantías sociales y pólizas.

**Oportunidades:**

1. Cercanía a medios de atención y socorro indispensables para la institución por la naturaleza de la misma.
2. Creación de una buena imagen social que proyecte la labor desempeñada.
3. Colaboración e integración comunal y regional en la cotidianeidad y actividades de la institución.
4. Convenios y donaciones para ampliación y mejora de las instalaciones.
5. Talleres o actividades recreativas realizadas por instituciones externas.
6. Revaloración e incremento del presupuesto asignado por las organizaciones que lo financian.
7. Donaciones de recursos (alimenticios, aseo, dinero, entre otros).
8. Mayor gestión de capacitación de personal.

## **Debilidades**

1. La necesidad de una estructura organizativa que cumpla, satisfaga y se acople a los desafíos y la demanda de la organización.
2. Necesidad de ampliación del área de fisioterapia y carencia de herramientas que le permitan la implementación de nuevos tratamientos.
3. Escasez de actividades recreativas y terapéuticas para los adultos mayores.
4. Falta de personal que supla las necesidades de la organización.
5. Irrespeto de líneas de autoridad y abuso de poder.
6. Falta de personal de seguridad.
7. Escaso acondicionamiento de las áreas de trabajo de cocina y terapia física.
8. Acondicionamiento insuficiente de las habitaciones que se adapte a las necesidades de los adultos mayores.
9. Inexistencia de uniforme para los colaboradores.
10. Sobrecargo de funciones.
11. Total dependencia del área administrativa para todas las gestiones.
12. Inexistencia de herramientas de evaluación del desempeño del personal.
13. Carencia de herramientas para administrar los recursos (cocina, limpieza, medicamentos y herramientas de trabajo).

14. Controles no estandarizados para proveeduría (compras).

### **Amenazas**

1. Inseguridad y delincuencia.
2. Riesgos de denuncia a raíz de posibles lesiones o daños psicológicos no premeditados ni intencionados.
3. Descontento de familiares en relación al cuidado y seguridad brindada a los adultos mayores.
4. Ingreso y propagación de enfermedades.
5. Dependencia de la Junta de Protección Social y CONAPAM (disminución o desaparición del aporte).



**CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL Y DE GESTIÓN  
DEL RECURSO HUMANO**

## **Introducción al capítulo V**

En el capítulo desarrollado a continuación, se expone la propuesta de modelo organizacional y de gestión del recurso humano del hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, compuesta por la estructura organizativa, marco estratégico, modelo de gestión del recurso humano y modelo de evaluación del desempeño de la institución.

Cada una de las herramientas e información presentada en las próximas páginas provienen de las fuentes de información recopiladas y planteadas desde los anteriores cuatro capítulos, manteniendo los lineamientos indicados desde el inicio.

Toda la información incluida en las páginas de este capítulo fue realizada con información recopilada en la entidad y en sitios de información con fuentes de alta confiabilidad, garantizando la calidad de los datos. A su vez, las herramientas son funcionales para la entidad, permitiendo de esta forma, al ser implementadas, una mejora significativa de sus procesos y un mayor orden en la ejecución de los mismos.

## **5.1 Estructura organizativa del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya**

Según (Hintze J. , SN):

La estructura organizativa, vista de esta óptica, es el instrumento técnico final que permite completar el proceso de asignación de responsabilidad hasta el grado de detalle necesario para el uso adecuado de los recursos en la ejecución de las actividades. Este detalle debe llegar hasta dos niveles: el de las unidades organizativas, o centros de responsabilidad y, en una segunda instancia, el de los puestos de trabajo concretos que ocupará cada persona. El carácter esencialmente instrumental que tienen las estructuras hace que deban ser juzgadas por su adecuación a los fines y que deban ser diseñadas y reajustadas constantemente a la medida de éstos: tal es el sentido de la gestión de administración de estructura.

La estructura organizativa del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste, se basa en una estructura jerárquica, misma que se describe mediante el manual de organización y funciones institucional.

La estructura del tipo jerárquica permite: Compartir información de forma vertical, donde el diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los administradores crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están

diseñados principalmente para el control de la organización. Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos. Este tipo de estructura funciona de forma vertical, ante la aparición de un problema que los empleados no saben cómo resolver, se puede referir al siguiente nivel de la jerarquía. Una vez solucionado el problema, la respuesta se transmite a los niveles más bajos. Las líneas del organigrama actúan como canales de comunicación. (Daft, 2011)

### 5.1.1 Índice de departamentos y unidades

Para permitir una consulta más concisa sobre los departamentos y unidades que componen la estructura organizacional del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, se muestra en el siguiente cuadro el nombre y código de cada una de estas:

**Cuadro 4: códigos de departamentos o unidad.**

Nombre del departamento o unidad	Código
Asamblea General	1000
Fiscalía	1100
Junta Directiva	2000
Auditoría	2100
Voluntariado	2200
Asesor Legal	2300
Asesor Financiero	2400

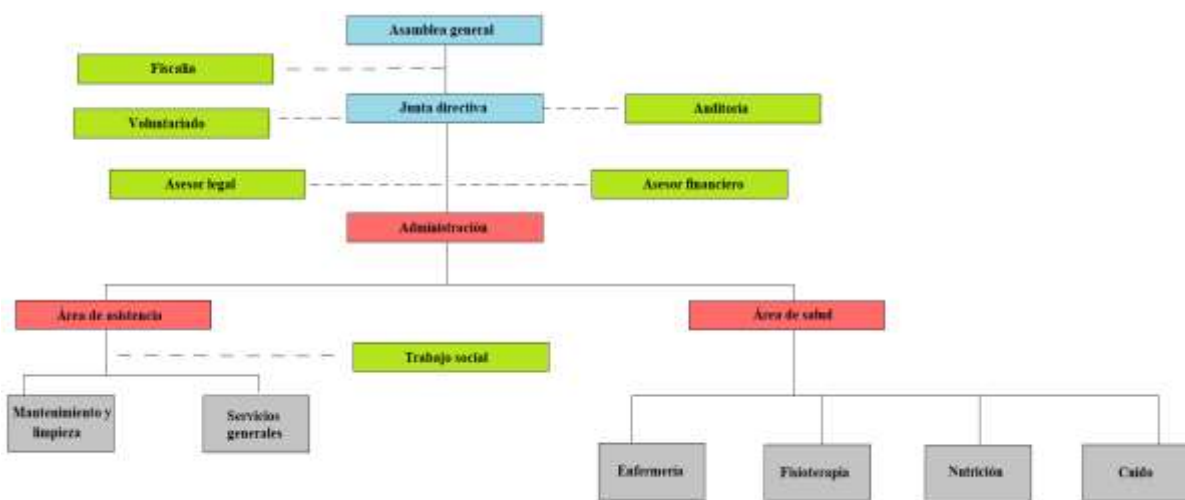
Administración	3000
Área de asistencia	3100
Mantenimiento y limpieza	3110
Servicios generales	3120
Trabajo social	3101
Área de salud	3200
Enfermería	3210
Fisioterapia	3220
Nutrición	3230
Cuido	3240

Fuente: creación propia 2019

### 5.1.2 Descripción de la Estructura organizacional

A continuación se detalla la estructura organizacional del Hogar de ancianos San Blas:

Figura 2: Propuesta de estructura organizacional



### **5.1.3 Manual de organización y funciones del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya**

#### **Estructura del manual de organización y funciones**

La descripción de cada uno de los departamentos y unidades que componen el organigrama del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya se realizará de la siguiente forma:

**Objetivo:** Define el propósito del departamento

**Niveles de coordinación:** Indica el rango que posee dentro de la organización.

**Dependencias y responsabilidad:** Establece las relaciones jerárquicas entre su puesto y su superior, así como con las áreas que tiene a su cargo.

**Descripción de funciones:** indica puntualmente las labores en las que debe incurrir cada uno de los puestos dentro del manual.

#### **Objetivos y alcance:**

El objetivo del manual de organización y funciones es:

- Describir la estructura de organización y funciones para el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste, así como los niveles de coordinación, dependencias, objetivo y descripción de funciones de estos; contribuyendo al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

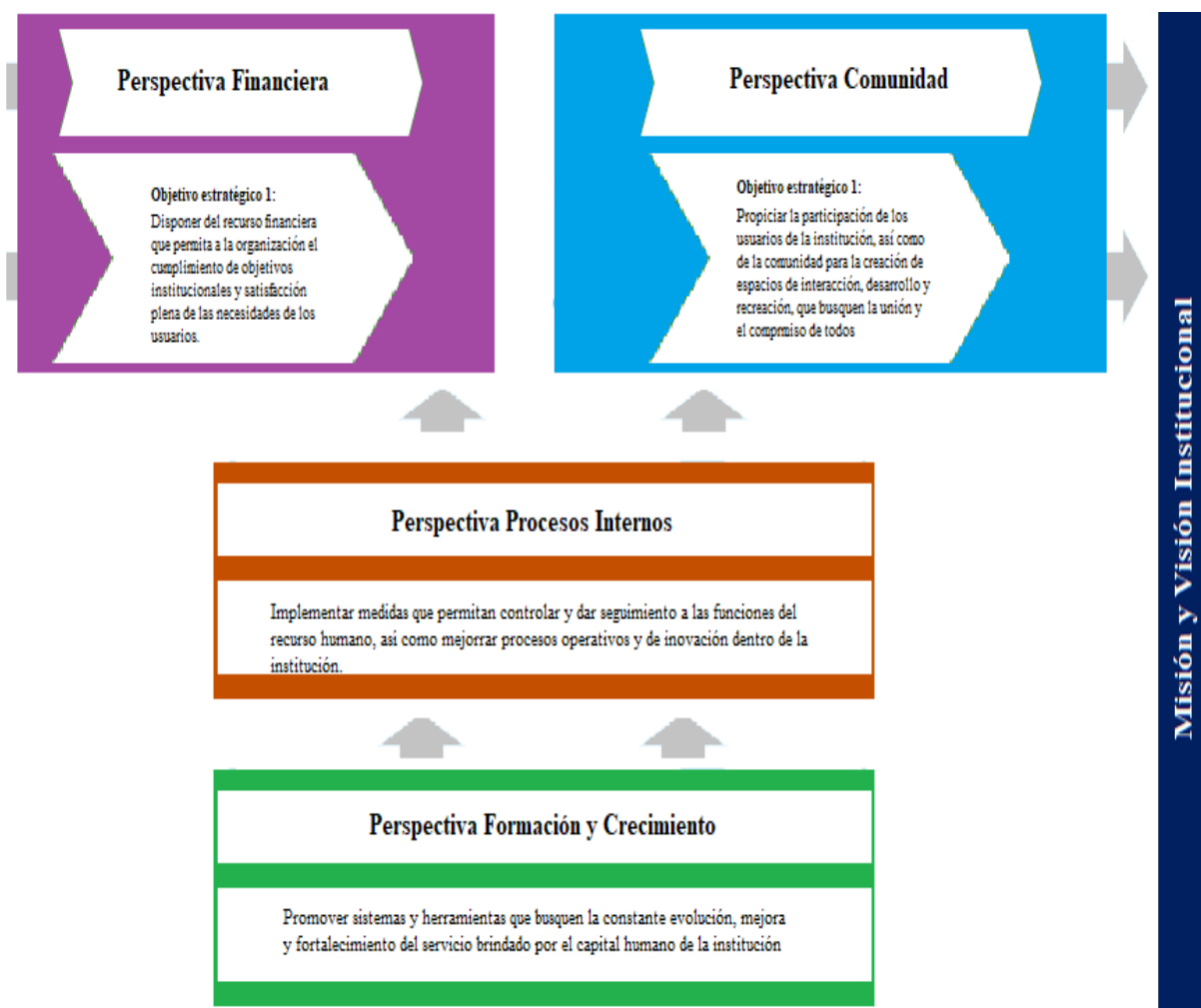
Los alcances de esta herramienta son los siguientes:

- A. Permite visualizar de forma estructurada departamentos y las unidades operativas que conforman el organigrama institucional.

- B. Describe los niveles de coordinación y dependencias de cada departamento y unidad que lo compone.
- C. Muestra el objetivo y la descripción de las funciones competentes a cada departamento y unidad

**Cadena de Valor:**

En la cadena de valor del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya se reflejan cuatro líneas de acción estratégica, siendo estas:



Fuente: elaboración propia, 2019.

## Manual de organización y funciones:

---

**Manual de organización y funciones**

**Código del puesto 1000**

---

**Asamblea general**

Nivel: Directivo

Está conformada por un grupo de ciudadanos, en total de 80 asociados al Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.

**Objetivo:** Ser la máxima autoridad a nivel institucional, encargada de las decisiones mayores de la entidad, en procura del bienestar social de la organización.

### **Procesos adscritos o responsabilidad sobre los mismos**

- Gestión de fiscalía.

### **Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: no aplica.
- Responsabilidad por: Junta Directiva y Fiscalía

### **Funciones**

1. Orientar decisiones organizacionales sobre venta de activos.
2. Nombramiento de junta directiva y dar aval de informes de junta directiva y fiscalía.
3. Poner en conocimiento de la asamblea general ordinaria el proyecto de presupuesto ordinario y normas de ejecución presupuestaria, para el ejercicio del próximo periodo.
4. Nombrar y cesar funcionarios administrativos y aprobar los aumentos salariales del personal de la entidad.
5. Determinar los montos de las cuotas de ingreso y de las cuotas ordinarias y extraordinarias de los asociados y someterlas a discusión y aprobación de la asamblea general ordinaria



**Objetivo:** Velar porque se cumplan las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias y acuerdos de la Junta Directiva.

#### **Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Asamblea general
- Responsabilidad por: no aplica.

#### **Funciones:**

1. Velar por el fiel cumplimiento de los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y la Junta Directiva.
2. Rendir informe anual de labores ante la Asamblea General Ordinaria.
3. Supervisar operaciones contables y económicas de la institución, contando con total acceso a todos los documentos relacionados a tales aspectos.
4. Denunciar ante la Junta Directiva y la Asamblea General cualquier irregularidad constatada durante el ejercicio de sus labores.

**Junta Directiva**

Nivel: Directivo

Es el máximo órgano administrativo encargado de tomar las decisiones necesarias para el adecuado funcionamiento de la asociación.

**Objetivo:** Velar por el cumplimiento de la normativa general y toma de decisiones para el buen funcionamiento institucional.

**Procesos adscritos o responsabilidad sobre los mismos**

- Gestionar auditoría
- Gestionar voluntariado

**Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Asamblea general.
- Responsabilidad por: Administrador.

**Funciones**

1. Convocar asambleas generales, ordinarias y extraordinarias, con el fin de tomar acuerdos necesarios para el cumplimiento de fines y objetivos de la organización.
2. Autorizar gastos e inversiones financieras.
3. Conocer, aprobar o desaprobar modificaciones al presupuesto en ejercicio, según normas de ejecución presupuestaria.
4. Conocer, aprobar o desaprobar anteproyectos del presupuesto ordinario y extraordinario.
5. Presentar informe anual de labores a la asamblea general ordinaria.

6. Celebrar contratos y convenios de toda índole y realizar otras operaciones permitidas por la ley, para alcanzar fines y objetivos señalados de la institución.
7. Aprobar el monto de operación de caja chica de la organización.
8. Dictar reglamentos que regulan las operaciones de la organización.
9. Definir el monto de la póliza de fidelidad con que debe estar cubierto el tesorero.
10. Recibir las solicitudes de afiliación, aprobarlas o desaprobarlas e informar de ellas a la asamblea general.
11. Autorizar la compra y venta de bienes muebles.
12. Ejecutar acuerdos tomados por la asamblea general ordinaria o extraordinaria.
13. Elaborar modificaciones o reformas al estatuto que se debe someter al conocimiento y aprobación de la asamblea general.

**Auditoría externa**

Nivel: Asesor

**Objetivo:** Velar por el uso de los recursos asignados para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Junta directiva.
- Responsabilidad por: no aplica.

**Funciones**

1. Detectar mediante los informes trimestrales emitidos por el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, cualquier anomalía en las compras adquiridas por medio del financiamiento de CONAPAM y la Junta de Protección Social.
2. Encontrar total concordancia entre los cheques emitidos y facturas recibidas en la organización.

**Voluntariado**

Nivel: Asesor

**Objetivo:** Coordinar con la junta directiva la planificación y la activa contribución de los miembros del voluntariado en actividades recreativas y paseos dedicados a los usuarios de la institución.

**Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Junta directiva.
- Responsabilidad por: no aplica.

**Funciones**

1. Asistir a los colaboradores de la institución durante la realización de paseos.
2. Participar en actividades recreativas que beneficien a los usuarios de la institución.
3. Generar espacios de expresión artística, cultural y personal de los usuarios de la institución.

---

**Asesor legal**

Nivel: Asesor

**Objetivo:** Asesorar, orientar y ejecutar procedimientos de carácter legal que requiera la institución.

**Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Junta directiva.
- Responsabilidad por: no aplica.

**Funciones**

1. Asesorar y orientar cuando se le requiera en procesos de ámbito legal que involucre únicamente temas institucionales.
2. Dar ejecución a asuntos judiciales del hogar.
3. Mantenerse en disposición de las necesidades y requerimientos competentes a su área.

**Objetivo:** Atender y ejecutar los procesos contables de la institución, así como velar por el correcto cumplimiento de las normas financieras que correspondan.

**Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Junta directiva.
- Responsabilidad por: no aplica.

**Funciones**

1. Ejecutar a detalle los procesos contables de la institución (verificación, registro, justificación).
2. Velar por el cumplimiento de plazos de entrega de informes.
3. Tener total transparencia en cada procesos ejecutado.
4. Rendir cuentas a la Junta Directiva y el administrador al menos una vez al mes.
5. Mantenerse anuente a consultas y brindar asesorías cuando la institución lo requiera.

**Administración general**

Nivel: Directivo

**Objetivo:** velar por la buena marcha administrativa y financiera que asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Procesos adscritos o responsabilidad sobre los mismos**

- Procesos de contratación y gestión del recurso humano.
- Planificación, compra y distribución de recursos materiales.
- Gestión de recursos financieros.
- Atención general de usuarios al hogar de ancianos.

**Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Junta Directiva
- Responsabilidad por: Departamento de asistencia y Departamento de salud.

**Funciones**

1. Elaborar los planes de trabajo, las normas y procedimientos que se deben seguir y someterlos a la aprobación de la Junta Directiva.
2. Atender y resolver consultas presentadas por sus superiores, subalternos y público en general, relacionadas con la actividad que desarrolla en la institución bajo su responsabilidad.
3. Búsqueda de recursos financieros por medio de la presentación de proyectos a distintas instituciones públicas y privadas.
4. Análisis y revisión de las solicitudes de ingreso de adultos mayores en coordinación con la Trabajadora Social y la Junta Directiva.



5. Velar por el correcto manejo de los recursos económicos con que cuenta la institución, así como garantizar la existencia de estos para el cumplimiento oportuno de las funciones de los colaboradores.
6. Elaborar los informes requeridos por la Junta de Protección Social de San José y del Consejo Nacional de la Persona adulta Mayor o cualquier otra instancia interna o externa que los solicite y someterlos a la aprobación de la Junta Directiva.
7. Elaborar informes requeridos por la Junta Directiva.
8. Supervisar al personal de la institución.
9. Velar porque la institución cumpla con todos los requisitos exigidos por la ley.

**Objetivo:** Gestionar y ejecutar procesos institucionales que permitan un correcto y fluido desarrollo de las actividades diarias de las unidades que la componen.

**Procesos adscritos o responsabilidad sobre los mismos**

- Gestión de los servicios generales
- Gestión de mantenimiento y limpieza.

**Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Administración.
- Responsabilidad por: Mantenimiento y limpieza; servicios generales.

**Funciones:**

1. Supervisar que la unidad de mantenimiento y limpieza a la planta física y jardines de la institución cumpla con sus objetivos.
2. Supervisar los procesos que se ejecutan desde servicios generales que brinden apoyo a la gestión administrativa en aspectos de seguridad, transporte y alimentación.
3. Elaborar informes de cumplimiento de los objetivos del plan anual operativo.
4. Establecer normas que orienten las actividades ejecutadas por las unidades que la componen y elevarlas para aprobación a su dependencia superior.
5. Indicar oportunamente a la dependencia superior los requerimientos materiales de las unidades, así como los pedidos extraordinarios de estos.
6. Mantener a disposición los recursos y herramientas para las labores de cada unidad.
7. Acatar, formular y dirigir la información solicitada de este departamento (informes, solicitudes, entre otros).

**Objetivo:** Ejercer un continuo proceso de mantenimiento y limpieza de las instalaciones, jardines y vestimentas que permita preservar el buen estado de la planta física, exteriores y la sanidad de los usuarios y la institución.

### **Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Área de asistencia.
- Responsabilidad por: Jardinero, misceláneos y lavandera.

### **Funciones:**

1. Cuido, atención integral y alimentación de los animales pertenecientes al asilo.
2. Embellecimiento y mantenimiento de jardines.
3. Realización de labores de fontanería.
4. Gestión de actividades relacionadas con la limpieza de instalaciones institucionales, en concordancia con los tiempos y horarios establecidos por la organización.
5. Atención pronta ante eventualidades que requieran la limpieza de zonas específicas de la institución por causa de eventualidades.
6. Brindar apoyo a la unidad de cuidado de pacientes ante situaciones de emergencia.
7. Proveer los servicios de lavado, secado, almacenamiento y distribución de ropa de usuarios e institucional, garantizando la limpieza, comodidad, pulcritud y dignidad.

**Objetivo:** Proveer a la institución de servicios de gestión administrativa con el fin de brindar apoyo y facilitar las labores organizacionales.

### Ubicación en la estructura organizacional

- Depende de: Departamento de asistencia.
- Responsabilidad por: Secretaria, guarda, auxiliar de servicios generales y cocina.

### Funciones

1. Cooperar directamente con el administrador en el archivo, control y manejo de documentos correspondientes a dicha área.
2. Velar por el adecuado uso de los vehículos institucionales, permitiendo una fácil movilización siempre que esta sea requerida en el marco del cumplimiento de las labores organizacionales y ante emergencias en las que no se cuente de otro medio de transporte para el traslado de pacientes.
3. Velar por el resguardo la entrada y salida de personas en el asilo, llevando un estricto control de estas, garantizando la seguridad de la institución y los usuarios, tanto dentro como fuera de las instalaciones.
4. Supervisar la preparación de la alimentación de los pacientes, bajo normas de higiene, acorde con los horarios, porciones y dietas establecidas por el nutricionista.
5. Velar la inocuidad de los insumos alimenticios consumidos por los usuarios

**Objetivo:** Garantizar la comodidad, buen trato, bienestar y la salud, tanto física como mental de los usuarios, proveyendo un servicio completo y personalizado con cada uno, cumpliendo con los objetivos de la organización.

**Procesos adscritos o responsabilidad sobre los mismos**

- Gestionar la unidad de enfermería.
- Gestionar la unidad de fisioterapia.
- Gestionar la unidad de cuidado de pacientes.
- Gestionar el área de nutrición.

**Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Administrador.
- Responsabilidad por: Enfermería, fisioterapia, cuidado y nutrición.

**Funciones:**

1. Supervisar que las unidades de enfermería, fisioterapia, cuidado y nutrición cumplan con sus objetivos.
2. Elaborar informes de cumplimiento de los objetivos del plan anual operativo.
3. Establecer y velar por el cumplimiento de normas que orienten las actividades ejecutadas por las unidades que la componen y elevarlas para aprobación a su dependencia superior.
4. Indicar oportunamente, a la dependencia superior, los requerimientos materiales de las unidades, así como los pedidos extraordinarios de estos.
5. Mantener a disposición los recursos y herramientas para las labores de cada unidad.

6. Acatar, formular y dirigir la información solicitada de este departamento (informes, solicitudes, entre otros).

**Objetivo:** Velar por la salud de los pacientes, brindando una atención pronta y personalizada.

#### **Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Departamento de salud.
- Responsabilidad por: no aplica

#### **Funciones**

1. Verificar la atención y servicio de salud a todos los usuarios.
2. Verificar el seguimiento y suministro de tratamientos médicos necesarios a los usuarios.
3. Verificar el registro adecuado de cambios en el estado de salud de los usuarios y cambios de tratamientos bajo previa evaluación e indicación médica.
4. Supervisa la atención de emergencias o situaciones extraordinarias.

**Objetivo:** Proveer de tratamiento del bienestar físico para los pacientes de la institución, así como la paulatina recuperación o mantenimiento de sus facultades físicas.

#### **Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Área de salud.
- Responsabilidad por: no aplica.

#### **Funciones**

1. Velar por el mantenimiento de la condición física de los usuarios.
2. Supervisar el tratamiento a dolencias agudas o crónicas, mediante la alternativa terapéutica.
3. Facilitar el estímulo de las facultades físicas de los pacientes y motivación de la actividad motora de estos.



**Objetivo:** Ofrecer a los usuarios una alimentación sana y balanceada, de acuerdo con sus necesidades y posibilidades, para preservar su salud y colaborar con su pronta recuperación.

**Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Administrador.
- Responsabilidad por: no aplica.

**Funciones**

1. Velar por la alimentación balanceada y adecuada, en cantidad y calidad, a los residentes.
2. Verificar el cumplimiento de las dietas establecidas para los usuarios, de acuerdo con la enfermedad que padezcan.
3. Procurar que los residentes consuman una dieta variada, la cual debe contener alimentos de todos los grupos.
4. Velar por la disposición de los insumos alimenticios, acorde con las dietas diseñadas para cada paciente.
5. Coordinar con la administración la disposición de los recursos presupuestarios.

**Objetivo:** Atender directamente las necesidades de los usuarios y asistirles en todas las actividades cotidianas que estos requieran.

**Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Área de salud
- Responsabilidad por: no aplica.

**Funciones**

1. Verificar que los usuarios cuenten con la satisfacción de sus necesidades en tiempo y forma.
2. Facilitar el estímulo de actividades diarias en beneficio de los adultos mayores.
3. Coordinar que las instrucciones provenientes de la unidad de nutrición y fisioterapia se acaten por el personal.
4. Verificar que los usuarios reciban la asistencia en los requerimientos médicos,

**Objetivo:** Brindar apoyo directo a proyectos institucionales que vayan en pro del bienestar de los adultos mayores, así como mantener anuencia ante situaciones o consultas a nivel interno de la institución.

**Ubicación en la estructura organizacional**

- Depende de: Área de asistencia
- Responsabilidad por: no aplica.

**Funciones**

1. Realizar visitas domiciliarias a adultos mayores, amparados por la red de cuidado.
2. Dar ayuda asistencial a adultos mayores, miembros de la red de cuidado y usuarios del asilo.
3. Emitir informes de labores.
4. Brindar orientación a adultos mayores, analizando las situaciones planteadas por estos.

## **5.2 Propuesta de Marco estratégico del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.**

Planificar las acciones futuras es una técnica que permite a las organizaciones adelantarse a los acontecimientos y responder a estos mucho antes de que ocurra; a su vez, la planificación estratégica en una institución permite establecer el rumbo que se desea seguir y los caminos y acciones que se deben tomar para poder cumplir con las metas propuestas, con el fin de cumplir con el marco estratégico compuesto por misión, visión, valores y objetivos institucionales.

La metodología para la formulación del marco estratégico es por medio del análisis de la información recopilada por medio de las entrevistas realizadas a los colaboradores y administrador del Hogar de Ancianos San Blas, mismas que permiten conocer la percepción de estos acerca del propósito de ser de la organización.

En relación con las necesidades presentadas por los miembros de la entidad, se propone un cuadro de mando integral que establece un rumbo fijo y realista dentro de las posibilidades de la organización, con un plazo de funcionamiento de diez años.

### **5.2.1 Misión**

Según (Cardona & Rey, 2009)

“La misión es el conjunto de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado. Pero no cualquier contribución es una misión. Sólo aquellas que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la compañía”.

Estableciendo así la misión, el objetivo base y esencial de la institución, da una perspectiva clara de lo que son y un horizonte cercano al que se dirige. El hogar de ancianos

San Blas de Nicoya, poseía una misión obsoleta y poco clara en relación a la realidad de este, la misión como tal debe ser una herramienta que permita orientar el accionar e identificar a la institución.

### **Propuesta de misión del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya**

“Adultos mayores beneficiados con cuidado y resguardo mediante atención personalizada e integral que les ofrezca mejor calidad de vida, salud física, mental y espiritual”.

#### **5.2.2 Visión**

La visión según (Jhonson & Scholes, 2001) es “aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores”.

La visión brinda una perspectiva a largo plazo de lo que la organización desea lograr y simultáneamente la impulsa a la planificación del futuro en el que desea verse convertida.

### **Propuesta de visión del Hogar de Ancianos San Blas**

“Ser un centro líder en la atención de ciudadanos de la tercera edad, que les garantice el cuidado y resguardo, solventando las necesidades personales, de salud física, mental y espiritual de todos sus beneficiados, garantizando satisfacción en el servicio a familiares y el entorno.”

#### **5.2.3 Valores**

Los valores institucionales (Fry & Lopez, 2006)

“Los valores definidos por la compañía marcan el estilo con el que se quiere conseguir la Misión y, por tanto, desde nuestro punto de vista, deben ser tenidos en cuenta como elemento crítico para definir la cultura de la

organización y, por ende, los comportamientos grupales e individuales esperados de los componentes de la empresa”

Cada institución posee valores que la identifican y definen en servicio y calidad, estos valores también juegan un papel esencial en el comportamiento de cada colaborador, puesto que representan una ruta de la conducta que debe presentar cada uno de estos.

### **Propuesta de valores del Hogar de Ancianos San Blas**

**Respeto:** Garantizar un espacio donde se valoren las diferencias individuales, la dignidad humana y la autonomía de cada adulto mayor.

**Solidaridad:** Ir en busca del efectivo solvento de las necesidades físicas, mentales y espirituales de adultos mayores que requieran cuidado y atención integral.

**Compromiso:** Fomentar un ambiente de amor y entrega a nuestra labor.

**Seguridad:** Brindar calidez y confianza, tanto dentro como fuera de la institución, así como resguardo de la integridad de cada uno de los miembros de esta.

**Fe:** Promover espacios para la práctica plena de las creencias religiosas, garantizando acompañamiento y motivación para el adulto mayor.

**Tolerancia:** Humanizar nuestra labor de cuidado, asistiendo al adulto mayor con una actitud bondadosa, paciente, cercana y empática.

### **5.2.4 Objetivos Estratégicos según Perspectiva**

Según (Armijo M. , 2009) “La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica

principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos”, además, la misma autora menciona que “La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.”. Dada la información anterior, es posible decir que los objetivos estratégicos funcionan para formular proyectos a corto, mediano y largo plazo, trazando la línea de acción a las que una organización debe enfocarse para lograr sus metas.

### **5.2.5 Cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral se define como:

Un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión, y sus objetivos estratégicos. (Niven, 2003)

El cuadro de mando integral es una herramienta que brinda ventaja competitiva a la organización, mediante la gestión de las principales áreas de esta (financiera, de comunidad, procesos internos, formación y crecimiento), busca por medio del establecimiento de estrategias, la creación de mecanismos que promuevan el desarrollo y el crecimiento organizacional. Constituye un puente entre las necesidades de la organización y los medios para solventarlas, permite potenciar factores clave para el éxito de la institución y con ello

asegurar un servicio eficiente. La herramienta estratégica “cuadro de mando integral” se desarrolla mediante cuatro perspectivas.

**Cuadro 5: perspectivas del cuadro de mando integral**

<b>Perspectiva</b>	<b>Enfoque</b>
Comunidad	Se orienta al posicionamiento de la institución en la comunidad con el propósito de gestionar puentes de oportunidad e interacción para los usuarios, sus familias y la comunidad.
Financiera	Se orienta al análisis del recurso financiero y la suficiencia de este para satisfacer las necesidades de los usuarios y los colaboradores de la institución, con el fin de brindar un servicio que garantice el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Procesos internos	Se enfocará en la mantención de condiciones óptimas de innovación y mejora continua de procesos mediante la gestión del área de servicios generales y el área de salud, propiciando así condiciones que garanticen la atención integral del usuario.
Formación y crecimiento	Gestionar la productividad de los colaboradores mediante sistemas de capacitación, motivación y compromiso, que aseguren la productividad, el cumplimiento de las estrategias institucionales y la lealtad hacia la institución, así como la satisfacción de los usuarios y sus familias.

Fuente: Creación propia



**Cuadro 6: Cuadro de mando Integral Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.**

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Perspectiva de comunidad</b>		
Propiciar la participación de los usuarios de la institución, así como de la comunidad para la creación de espacios de interacción, desarrollo y recreación, que busquen la unión y el compromiso de todos.	1. Incremento de actividades recreativas y sociales, con sentido de inclusividad dentro de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de visitas a la institución.</li> <li>• Número de actividades realizadas para la recreación.</li> </ul>
	2. Refuerzo de programas sociales de ayuda a adultos mayores y apoyo familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de adultos mayores beneficiados.</li> <li>• Número de familias apoyadas.</li> </ul>
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Perspectiva financiera</b>		
Disponer del recurso financiero que permita a la organización el cumplimiento de objetivos institucionales y la satisfacción plena de las necesidades de los usuarios.	1. Gestión de recursos presupuestarios provenientes de la Junta de Protección Social y el Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto aportado por la JPS y CONAPAM.</li> <li>• Porcentaje de recursos ejecutados según asignación y presupuestación.</li> </ul>
	2. Gestión de recursos mediante donaciones y patrocinios de socios estratégicos privados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de recursos gestionados con socios institucionales.</li> <li>• Número de patrocinadores de la institución.</li> </ul>

	3. Programación y ejecución de actividades anuales para la recaudación de fondos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de actividades realizadas por año.</li> </ul>
	4. Ampliación de infraestructura física que permita aumentar el número de adultos mayores beneficiados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de metros cuadrados construidos.</li> <li>• Número de nuevos adultos mayores albergados.</li> </ul>
	5. Aplicación de un mecanismo de control de gasto de recursos utilizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto destinado a compra de insumos anualmente.</li> </ul>
<b>Perspectiva procesos internos</b>		
Implementar medidas que permitan controlar y dar seguimiento a las funciones del recurso humano, así como mejorar procesos operativos y de innovación dentro de la institución.	1. Arraigo y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de evaluaciones semestrales con respuestas positivas por parte de los colaboradores.</li> </ul>
	2. Mejoramiento continuo de los procesos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de procesos estandarizados por área.</li> <li>• Número de usuarios satisfechos con relación a los procesos institucionales de atención y cuidado.</li> <li>• Número de colaboradores satisfechos con los procesos ejecutados en su área de trabajo.</li> <li>• Cantidad de colaboradores sometidos a evaluación del desempeño.</li> </ul>

	3. Fomento de comunicación y trabajo en equipo entre los colaboradores institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción con respecto al clima laboral</li> </ul>
<b>Perspectiva formación y crecimiento</b>		
Promover sistemas y herramientas que busquen la constante evolución, mejora y fortalecimiento del servicio brindado por el capital humano de la institución.	1. Creación de espacios de capacitación y aprendizaje integral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de temáticas abordadas anualmente.</li> <li>• Número de capacitaciones implementadas anualmente.</li> <li>• Cantidad de colaboradores capacitados.</li> </ul>
	2. Implementación de métodos de incentivos y motivación de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de colaboradores incentivados anualmente.</li> </ul>
	3. Implantación de nuevas tecnologías y búsqueda constante de innovación de procesos y técnicas que contribuyan con la mejora o mantención de la salud de los usuarios, así como la optimización de los servicios brindados por la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de nuevas herramientas tecnológicas implementadas para el tratamiento de los adultos mayores.</li> <li>• Cantidad de sistemas utilizados para la ejecución de los procesos administrativos institucionales.</li> </ul>

Fuente: creación propia, 2019

### 5.2.5.1 Matriz operativa

**Cuadro 7: matriz operativa, perspectiva de comunidad, estrategia 1.**

<b>Objetivo estratégico:</b> Propiciar la participación de los usuarios de la institución, así como de la comunidad para la creación de espacios de interacción, desarrollo y recreación, que busquen la unión y el compromiso de todos.														
<b>Estrategia 1:</b> Incremento de actividades recreativas y sociales, con sentido de inclusividad dentro de la institución.														
Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cantidad de visitas a la institución.	No existe registro de la cantidad de visitas anuales.	Contar con una bitácora para el control y registro de quienes ingresan y salen de la institución, en el año 1.	Creación de una bitácora para el control de visitas a la institución.	X										Administrador Junta Directiva
Número de actividades realizadas para la recreación.	Se realizan 4 viajes fuera de la institución. El voluntariado realiza actividades con los internos todos los jueves.	Incrementar a seis las actividades fuera de la institución.	Determinar las actividades recreativas y sociales implementadas en el asilo actualmente.	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	Administrador Junta Directiva

**Objetivo estratégico:** Propiciar la participación de los usuarios de la institución, así como de la comunidad para la creación de espacios de interacción, desarrollo y recreación, que busquen la unión y el compromiso de todos.

**Estrategia 1:** Incremento de actividades recreativas y sociales, con sentido de inclusividad dentro de la institución.

Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
			Comprobar los responsables de la ejecución de las actividades recreativas y sociales del asilo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva
			Elaboración de planes mensuales de actividades recreativas y sociales que involucren a los adultos mayores y la comunidad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva

**Objetivo estratégico:** Propiciar la participación de los usuarios de la institución, así como de la comunidad para la creación de espacios de interacción, desarrollo y recreación, que busquen la unión y el compromiso de todos.

**Estrategia 1:** Incremento de actividades recreativas y sociales, con sentido de inclusividad dentro de la institución.

Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
			Implementación de actividades mensuales para la convivencia de internos con sus familiares y voluntarios.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva
			Asignación de responsables en control, vigilancia y seguridad de los internos durante las actividades.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva

Fuente: creación propia, 2019.

**Cuadro 8: matriz operativa, perspectiva de comunidad, estrategia 2.**

<b>Objetivo estratégico:</b> Propiciar la participación de los usuarios de la institución, así como de la comunidad para la creación de espacios de interacción, desarrollo y recreación, que busquen la unión y el compromiso de todos.														
<b>Estrategia 2:</b> Refuerzo de programas sociales de ayuda a adultos mayores y apoyo familiar.														
Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cantidad de adultos mayores beneficiados.	El programa de red de cuidado beneficia actualmente a 115 adultos mayores.	Incrementar a 200 adultos mayores beneficiados por la red de cuidado a 10 años.	Determinar el alcance actual de los programas de ayuda a adultos mayores.	X										Administrador Junta Directiva
			Creación de un sistema de recepción de casos de adultos mayores en riesgo social.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Número de familias apoyadas.	Se beneficia a 115 familias.	Proporcionar un seguimiento a los casos y las situaciones de todas las familias beneficiadas.	Implementación de un programa de capacitación a familias para el cuidado de adultos mayores.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva
			Desarrollo de un plan de seguimiento para las familias beneficiadas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: creación propia, 2019.

**Cuadro 9: matriz operativa, perspectiva financiera, estrategia 1.**

<b>Objetivo estratégico:</b> Disponer del recurso financiero que permita a la organización el cumplimiento de objetivos institucionales y la satisfacción plena de las necesidades de los usuarios.															
<b>Estrategia 1:</b> Gestión de recursos presupuestarios provenientes de la Junta de Protección Social y el Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor.															
Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Monto aportado por la JPS y CONAPAM.	Monto total 2019: 231.382.364,00 colones. Aporte JPS: 110.171.100,00 colones. Aporte CONAPAM: 121.211.264,00 colones.	Al finalizar el año 10, el presupuesto aportado por la JPS y el CONAPAM se incrementa en 7,42% anualmente.	Elaboración de un proyecto para la contratación de recurso humano.	7,42 %	7,42 %	7,42 %	7,42 %	7,42 %	7,42 %	7,42 %	7,42 %	7,42 %	7,42 %	Administrador Junta Directiva	
			Elaboración de un presupuesto de proveeduría requerido para abastecer las necesidades del asilo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva
			Aprobación del presupuesto o elaboración	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva
			Ejecución del presupuesto	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	Administrador Junta Directiva



Porcentaje de recursos ejecutados según asignación y presupuestación.	82,72% de los recursos totales fueron ejecutados en el año 2018.	Un incremento de 1,72% anual de utilización de recursos en un periodo de 10 años, para la consecución del 100% de utilización.	Creación de planes mensuales de distribución de recursos.	84,44 %	86,16 %	87,88 %	89,60 %	91,32 %	93,04 %	94,76 %	96,48 %	98,20 %	100%	Administrador Junta Directiva
			Elaboración de informes mensuales	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

Fuente: creación propia, 2019.

**Cuadro 10: matriz operativa, perspectiva financiera, estrategia 2.**

<b>Objetivo estratégico:</b> Disponer del recurso financiero que permita a la organización el cumplimiento de objetivos institucionales y la satisfacción plena de las necesidades de los usuarios.															
<b>Estrategia 2:</b> Gestión de recursos mediante donaciones y patrocinios de socios estratégicos privados.															
Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Cantidad de recursos gestionados con socios institucionales.	De los 27 socios institucionales, con montos de afiliación de 6000,00 colones, estos aportan 162.000,00 colones por año.	Al finalizar el año 10 se han gestionado la afiliación de 63 nuevos socios, realizando estos un aporte total de 1.000.000,00 colones, con cuotas de afiliación de 10.000,000 colones anualmente.	Gestión de nuevas afiliaciones de socios mediante campañas publicitarias.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva	
			Creación de una propuesta estratificada de montos y potestades de afiliación.	X										Administrador Junta Directiva	
			Implementación de la propuesta de estratificación.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva
			Afiliaciones de nuevos socios anualmente.	7	7	7	7	7	7	7	7	8	9	Administrador Junta Directiva	
Número de patrocinadores de la institución.	Actualmente, la institución cuenta con un patrocinador.	Al finalizar el año diez, se desea contar con once patrocinadores.	Inventario de necesidades de la institución	X										Administrador Junta Directiva	
			Identificación de patrocinadores actuales	X										Administrador Junta Directiva	
			Identificación de potenciales patrocinadores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva	
			Elaboración de una estrategia de mercadeo para atracción de nuevos patrocinadores	X										Administrador Junta Directiva	
			Ejecución de la estrategia de mercadeo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva		
			Seguimiento a la estrategia.		X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva		
			Incremento de nuevos patrocinadores institucionales anualmente.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Administrador Junta Directiva		

Fuente: creación propia, 2019.

**Cuadro 11: matriz operativa, perspectiva financiera, estrategia 3.**

<b>Objetivo estratégico:</b> Disponer del recurso financiero que permita a la organización el cumplimiento de objetivos institucionales y la satisfacción plena de las necesidades de los usuarios.															
<b>Estrategia 3:</b> Programación y ejecución de actividades anuales para la recaudación de fondos institucionales.															
Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Número de actividades realizadas por año.	Al año, la institución realiza 3 actividades.	Al finalizar el año dos se ha implementado una nueva actividad.	Creación de un cronograma de actividades anual.	X										Administrador Junta Directiva	
			Ejecución del cronograma	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva	
			Informes de seguimiento sobre la ejecución del cronograma	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva
			Implementación de una nueva actividad de recaudación de fondos.		X										Administrador Junta Directiva Colaboradores

Fuente: creación propia, 2019.

**Cuadro 12: matriz operativa, perspectiva financiera, estrategia 4.**

<b>Objetivo estratégico:</b> Disponer del recurso financiero que permita a la organización el cumplimiento de objetivos institucionales y la satisfacción plena de las necesidades de los usuarios.														
<b>Estrategia 4:</b> Ampliación de infraestructura física que permita aumentar el número de adultos mayores beneficiados.														
Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Número de metros cuadrados construidos.	La institución cuenta con 2700 metros	Al finalizar el año 10, se ha construido 500 metros nuevos	Elaboración de un proyecto de ampliación de la planta física de la institución.	X										Administrador Junta Directiva

	cuadrados construidos.	de construcción	Elaboración del termino de referencia para la contratación de la empresa		X										Administrador Junta Directiva
			Gestión de recursos para la ampliación de la infraestructura		X	X	X								Administrador Junta Directiva
			Contratación de la empresa constructora					X							Administrador Junta Directiva
			Ejecución de la obra						X	X					Administrador Junta Directiva
			Seguimiento a la construcción de la obra							X	X	X			Administrador Junta Directiva
			Elaboración de un informe final de la obra									X			Administrador Junta Directiva
Número de nuevos adultos mayores albergados.	La institución alberga a 35 adultos mayores actualmente.	Al finalizar el año 10, se ha incorporado 18 nuevos residentes	Identificación de requerimientos de equipo para la nueva infraestructura							X					Administrador Junta Directiva Colaboradores
			Acondicionamiento de la planta física para el ingreso y albergue de nuevos adultos mayores.								x				Administrador Junta Directiva

Fuente: creación propia, 2019.

### Cuadro 13: matriz operativa, perspectiva financiera, estrategia 5.

<b>Objetivo estratégico:</b> Disponer del recurso financiero que permita a la organización el cumplimiento de objetivos institucionales y la satisfacción plena de las necesidades de los usuarios.														
<b>Estrategia 5:</b> Aplicación de un mecanismo de control de gasto de recursos utilizados.														
Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Monto destinado a compra de insumos de anualmente.	El monto anual destinado a compra de insumos es de 8.000.000,00 colones.	El monto anual destinado a compra de insumos se incrementará en 12,5% anualmente.	Elaboración de una propuesta de sistema de control de recursos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Administrador Junta Directiva
			Implementación de un sistema de control de recursos utilizados en cada departamento.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Administrador Junta Directiva
			Seguimiento al sistema de control	x	x	x	x	x	X	X	x	x	X	Administrador Junta Directiva

Fuente: creación propia, 2019.

### Cuadro 14: matriz operativa, perspectiva de procesos internos, estrategia 1.

<b>Objetivo estratégico:</b> Implementar medidas que permitan controlar y dar seguimiento a las funciones del recurso humano, así como mejorar procesos operativos y de innovación dentro de la institución.														
<b>Estrategia 1:</b> Arraigo y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución.														
Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cantidad de evaluaciones semestrales con respuestas positivas por parte de los colaboradores.	No se efectúan evaluaciones semestrales o anuales.	16 evaluaciones aplicadas	Verificar el estado actual de los niveles de motivación de los colaboradores, mediante charlas con estos.	X										Administrador Junta Directiva
			Creación de un sistema de evaluación del presente rubro.	X										Administrador Junta Directiva
			Aplicar evaluaciones mensuales a los colaboradores.	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	Administrador Junta Directiva
			Implementar medidas acordes a las posibilidades de la institución que incrementen el sentido de arraigo y motivación de los colaboradores.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva

Fuente: creación propia, 2019.

**Cuadro 15: matriz operativa, perspectiva de procesos internos, estrategia 2.**

<b>Objetivo estratégico:</b> Implementar medidas que permitan controlar y dar seguimiento a las funciones del recurso humano, así como mejorar procesos operativos y de innovación dentro de la institución.															
<b>Estrategia 2:</b> Mejoramiento continuo de los procesos institucionales.															
Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Porcentaje de procesos estandarizados por área.	No se cuenta con una guía estricta de procesos institucionales, sin embargo, si se manejan labores fijas dentro de los procesos.	100% de procesos estandarizados a nivel institucional.	Detectar los procesos actualmente llevados a cabo dentro de la institución que requieran mejora o actualización.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Administrador Junta Directiva	
			Creación de un manual de procedimientos por puestos y por áreas que estandaricen y agilicen las labores.	1											Administrador Junta Directiva
Cantidad de colaboradores sometidos a evaluación del desempeño.	No se cuenta con una herramienta ni proceso de evaluación del desempeño.	17 colaboradores evaluados.	Validación de la herramienta de evaluación del desempeño.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva	
			Creación de un cronograma del proceso de evaluación del desempeño.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva	
			Seguimiento del cronograma del proceso de evaluación del desempeño.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva
			Análisis y de los resultados del proceso de evaluación del desempeño.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva

			Toma de decisiones para la gestión del recurso humano de años posteriores.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Administrador Junta Directiva
Número de usuarios satisfechos.	90% internos, muestran total satisfacción con los servicios y cuidados que se les brinda.	Al finalizar el año nueve el 100% de los internos muestran satisfacción con los servicios y cuidados que se les brinda.	Implementación de un sistema de entrevistas a los residentes que permita conocer su experiencia en la institución.	90	90	90	90	91	93	95	97	100	100	Administrador Junta Directiva
Número de colaboradores satisfechos.	9 colaboradores del total de 16 no se muestran plenamente satisfechos con sus labores.	100% Esto está incompleto	Creación de un sistema de evaluación del nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a la institución y sus labores.	X										Administrador Junta Directiva

Fuente: creación propia, 2019.

### Cuadro 16: matriz operativa, perspectiva de formación y crecimiento, estrategia 1.

<b>Objetivo estratégico:</b> Promover sistemas y herramientas que busquen la constante evolución, mejora y fortalecimiento del servicio brindado por el capital humano de la institución.														
<b>Estrategia 1:</b> Creación de espacios de capacitación y aprendizaje integral.														
Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cantidad de temáticas abordadas.	Se han abordado 4 temáticas en las capacitaciones.	Un plan de capacitación elaborado y en ejecución	Indagar acerca de las temáticas prioritarias para la capacitación de personal.	1										Administrador Junta Directiva

Número de capacitaciones implementadas.	Se han dado 3 capacitaciones al personal durante el año 2019.	100% del plan de capacitación ejecutado	Elaboración de un plan de capacitación anual para los colaboradores de la institución	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Administrador Junta Directiva
			Gestión de capacitaciones que aborden las temáticas fundamentales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cantidad de colaboradores capacitados.	Se han dado capacitaciones a todos los colaboradores de la institución.	100% de los colaboradores capacitados	Creación de un sistema de capacitación por orden de prioridad, según la labor desempeñada.	6	7	8	9	10	13	14	15	16	16	Administrador Junta Directiva

Fuente: creación propia, 2019.

### Cuadro 17: matriz operativa, perspectiva de formación y crecimiento, estrategia 2.

<b>Objetivo estratégico:</b> Promover sistemas y herramientas que busquen la constante evolución, mejora y fortalecimiento del servicio brindado por el capital humano de la institución.														
<b>Estrategia 2:</b> Implementación de métodos de incentivos y motivación de los colaboradores.														
Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cantidad de colaboradores incentivados anualmente.	No se dan incentivos.	100% de los colaboradores se benefician mediante un plan de incentivos	Planificación de un sistema de motivación de personal por medio de incentivos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Administrador Junta Directiva

Fuente: creación propia, 2019.



**Cuadro 18: matriz operativa, perspectiva de formación y crecimiento, estrategia 3.**

<b>Objetivo estratégico:</b> Promover sistemas y herramientas que busquen la constante evolución, mejora y fortalecimiento del servicio brindado por el capital humano de la institución.														
<b>Estrategia 3:</b> Implantación de nuevas tecnologías y búsqueda constante de innovación de procesos y técnicas que contribuyan con la mejora o mantención de la salud de los usuarios, así como la optimización de los servicios brindados por la institución.														
Indicador	Línea base	Meta	Actividad	Año										Responsable
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cantidad de nuevas herramientas tecnológicas implementadas para el tratamiento de los adultos mayores.	Se adquirió un equipo básico de terapia física.	Identificación de herramientas necesarias para el cuidado y mantención de adultos mayores.	Indagar acerca de herramientas necesarias para el cuidado y mantención de la salud de los adultos mayores.	X										Administrador Junta Directiva
		Un proyecto de compras de herramientas tecnológicas proyectado.	Creación de proyectos de compras de herramientas tecnológicas.	1										
Cantidad de sistemas utilizados para la ejecución de los procesos administrativos institucionales.	No se cuenta con nuevos sistemas para el área administrativa.	Un sistema de gestión de procesos administrativos implementados.	Diseño, implementación y capacitación en un sistema administrativo que permita el control y la verificación de los procesos.			1	1	1	1	1	1	1	1	Administrador Junta Directiva

Fuente: creación propia, 2019.

### **5.3 Modelo de gestión del recurso humano del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste.**

Según (Acosta, 2008):

La gestión de recursos humanos aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad.

El modelo de gestión del recurso humano para el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya tiene como objetivo la correcta administración del activo más importante de esta institución, esta herramienta busca crear una base de aplicación y control del ingreso y desarrollo del personal de la organización, así como la transparencia en los procesos en las que estos se vean involucrados.

Según (Chiavenato, 2009), “La moderna gestión del talento humano implica varias actividades como: descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar...”

Este modelo propuesto a continuación busca estandarizar el proceso gestión del recurso humano y brindar así una herramienta efectiva a la institución, que de seguridad y respaldo tanto a la persona interesada como a la organización. El proceso se compone de las siguientes etapas:

- Reclutamiento y selección de personal: comprende el proceso de búsqueda e inserción de personas idóneas para ocupar los puestos vacantes dentro de la institución.

- Cargos y tareas: estipula la estructura general de los puestos de trabajo que componen las diversas áreas de la organización; orienta, describe y estandariza los cargos que la componen.
- Inducción al puesto de trabajo: la inducción al puesto de trabajo, es una de las partes conclusivas de la etapa de reclutamiento y selección de personal, ya que esta con lleva al ingreso de un nuevo colaborador dentro de la institución. (Ver paso 6, Reclutamiento y Selección del personal.)
- Programa de beneficios, motivación y clima organizacional: contempla incentivos recibidos por el colaborador de la institución, tales como garantías que adquiere al ser parte de esta. Busca asegurar la satisfacción de los integrantes del grupo de trabajo, orientado a un sistema de recompensas que premie el buen desempeño y la correcta realización de las labores dentro de la entidad.
- Programas de capacitación y desarrollo: Proceso empleado para el continuo desarrollo y crecimiento del personal como parte de la institución. Promueve la mejora en áreas específicas en el que el beneficio sea mutuo, en donde el colaborador y la organización se vean mutuamente beneficiados. el área administrativa en conjunto con los programas que sirven de apoyo y formación a los colaboradores del Hogar de Ancianos San Blas, implementarán un programa de capacitación continuo que asegure al colaborador conocimientos actualizados del área a su cargo. Estos programas son coordinados por el CONAPAM, JPS y FECRUNAPA.
- Seguimiento: aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño.

### **5.3.1 Reclutamiento y selección de personal.**

El proceso de reclutamiento y selección del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste, se compone de seis pasos estructurados de la siguiente manera:

1. Cartel u oferta de empleo: Es el primer paso para la apertura del proceso de reclutamiento de personal para la institución. Se basa en la realización de una oferta de empleo dirigida al público que considere el tipo de puesto, los requisitos, horario, vigencia de la oferta, medios de postulación y de recepción de documentos. El insumo principal para este paso es el manual de puesto.
2. Evaluación y análisis de oferentes: Una vez recibida la información de los oferentes, el administrador procede a analizar de forma individual y minuciosa cada una de las ofertas, considerando todos los requisitos y estipulaciones del manual de puestos institucional. En este paso se busca la identificación de oferentes que cumplan con todos o la mayoría de los requisitos deseables, y que sean posibles candidatos idóneos al puesto que se está ofertando.
3. Entrevistas de los aspirantes: El administrador y la Junta Directiva de la institución serán los encargados de aplicar la entrevista a los aspirantes que superaron la fase de evaluación de currículos. En esta entrevista, mediante una serie de preguntas previamente preparadas y estandarizadas para todos los oferentes, se diagnosticará:
  - Puntualidad
  - Seguridad
  - Comportamiento verbal y no verbal
  - Compromiso e interés
  - Actitud y empatía
  - Presentación personal

- Afinidad con naturaleza de la organización
- Disponibilidad

Además, en esta entrevista saldrán a flote puntos relevantes como salario y beneficios laborales.

4. Selección del personal: Una vez realizadas y analizadas las entrevistas a todos los oferentes, se procede a efectuar la selección de la persona idónea para el puesto ofrecido.
5. Contratación: Se formaliza mediante un contrato en el que se estipulará la relación patrono-trabajador a desarrollarse a partir de su día de ingreso.
6. Inducción: Son las estipulaciones generales dadas al nuevo colaborador a partir del primer día de su ingreso: reconocimiento de la planta física de la institución, presentación de todos y cada uno de los demás colaboradores y los internos de la entidad, y entrega del manual del puesto al que será asignado. El colaborador tendrá a partir del día que ingresa un periodo de capacitación de una semana, debidamente remunerado, en el cuál obtendrá los conocimientos necesarios en su área específica de trabajo, en coordinación y apoyo del personal que actualmente se desempeña en dicha área.

- **Cartel u oferta de empleo:**

## CONVOCATORIA # - AÑO

*Correo Electrónico*

***hogardeancianosnicoya@gmail.com***

*Número de Teléfono*

***2685 58 09***

*Dirección*

**200m norte y 100m oeste de la  
Cruz Roja, Nicoya, Guanacaste.**

### **Nombre del Puesto**

El hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste, busca nombrar en el puesto vacante NOMBRE DEL PUESTO e invita a las personas interesadas en la presente convocatoria a participar y conformar el registro de postulantes.

### **Propósito del Puesto:**

Descripción del Puesto

---

### **Horario Laboral:**

- 

### **Requisitos / Perfil del Puesto:**

- Insertar los requisitos del manual de puestos.
- Foto tamaño pasaporte.
- Hoja de delincuencia vigente.

### **Periodo de postulación:**

- Del X de X del año en curso, al X de X del año en curso.

**Medios de postulación:**

- La presentación de la oferta se podría dar en los medios:
  1. Correo Electrónico: hogardeancianosnicoya@gmail.com
  2. Red Social Facebook: Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya
  3. En la oficina administrativa de las instalaciones del Hogar.

**Aclaraciones de interés:**

- El plazo de postulación no será prorrogado una vez finalizado el período indicado en esta convocatoria.
- La oferta, tanto digital o física, presentada deberá contener todos los documentos que respalden el cumplimiento de los requisitos estipulados en la convocatoria.
- Las personas postulantes que no cumplan con uno a más requisitos no serán incluidas en el registro de elegibles y por ende no serán parte de las demás etapas del proceso de selección.
- Las comunicaciones concernientes al proceso de reclutamiento y selección se harán vía correo electrónico y se tomarán las direcciones presentadas por la persona postulante.

- **Evaluación y análisis de oferentes:** en esta etapa se corrobora la autenticidad y el cumplimiento de los requisitos para el puesto en concurso, esto se realizará mediante una ficha de evaluación y análisis de oferentes que cumplirá la función de un primer expediente para el proceso de selección.

---

**Ficha de evaluación y análisis de oferentes**

---

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

**De la oferta:**

\_\_\_\_\_

Fecha de Recepción

Medio de Recepción

---

**Del oferente:**

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Género: ( ) Masculino ( ) Femenino

Zona de Residencia: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

---

<b>Grado Académico</b>	
	( ) Títulos que respalden el grado académico
<b>Experiencia profesional</b>	
	( ) Cartas que certifiquen experiencia laboral
<b>Colegiatura (si corresponde)</b>	( ) Sí ( ) No
<b>Cursos complementarios</b>	( ) Sí: _____ ( ) No
<b>Idiomas</b>	



<b>Licencia de Conducir</b>	(    ) Sí: _____ (    ) No
<b>Requerimientos básicos</b>	(    ) Fotos tamaño pasaporte (    ) Hoja de delincuencia vigente

**Condición de la oferta:**

(    ) Elegible (    ) No elegible

- **Entrevista a los aspirantes:** Para garantizar una absoluta equidad a la hora de entrevistar a los candidatos al puesto para su posterior elección, se efectuará una serie de preguntas a estos, además de diversas observaciones consideradas por el entrevistador. Los postulantes en su condición de elegibles deberán presentar toda la documentación original que respalden el cumplimiento de los requisitos, en el momento de ser entrevistado.

La entrevista será aplicada en presencia de un miembro de la Junta Directiva, elegido por todos los miembros de esta, el administrador (a) de la institución y el coordinador del área a la que corresponde el puesto vacante.

Cada aspecto cuenta con un valor porcentual que definirá la calificación final de cada aspirante, siendo seleccionado el que cuente con mayoría de puntos.

El primer aspecto es en relación con la conducta del aspirante durante la entrevista, este tendrá un valor de 10% de la nota final y será medido por medio de observación y criterio personal de los entrevistadores. La segunda evaluación tiene como objetivo brindar un puntaje a aspectos técnicos y académicos de los postulantes, siendo esta la parte con más valor, siendo de un 50%. El tercer ámbito de preguntas tiene como propósito conocer más al postulante y su forma de pensar y actuar ante determinadas situaciones que se le plantean, contando esto con un 40% de la nota final.

Escala de evaluación para “Observaciones conductuales”:

1 punto: deficiente.

Observaciones conductuales (10%)	1	3	5
Saluda correctamente y con respeto al ingresar a la entrevista.			
Muestra una postura adecuada en el momento de ser entrevistado.			
Viste adecuadamente para la ocasión.			
Muestra gestos de nerviosismo a la hora de contestar la pregunta o durante los momentos de silencio. (Morderse las uñas, patear)			
Usa un lenguaje cortés y educado.			
Fluidez al hablar.			
Da respuestas breves pero concisas			
<b>Total de Puntos:</b>			
<b>Total porcentual obtenido:</b>			

Fórmula para el total porcentual:

$$2,85 \quad X \quad \text{Total de puntos} \quad \text{obtenidos} \quad X \quad 0,1$$

A continuación, se presenta una herramienta de asignación de valor para los atestados del postulante, en materia de títulos, licencias y aspectos legales que hagan constar que es una persona idónea para ocupar el puesto.

Aspectos académicos y técnicos del postulante (50%)	No cumple con lo solicitado	Cumple con lo solicitado	Cumple más de lo solicitado
Cumple con los estudios mínimos solicitados para el puesto.	( ) 0 puntos	( ) 10 puntos	( ) 13 puntos

Presenta los títulos que respalden el grado educativo indicado en el currículum.	( ) 0 puntos	( ) 10 puntos	
Presenta títulos de aprobación de cursos afines a su labor.	( ) 0 puntos	( ) 10 puntos	
Cuenta con la experiencia mínima solicitada en el manual de puestos.	( ) 0 puntos	( ) 10 puntos	( ) 15 puntos
Presenta cartas emitidas por anteriores patronos que confirmen su experiencia previa.	( ) 0 puntos	( ) 5 puntos	
Posee conocimiento de trabajos anteriores relacionados con el puesto que postula	( ) 0 puntos	( ) 5 puntos	
Presenta hoja de delincuencia vigente que haga constar su estatus legal.	( ) 0 puntos	( ) 3 puntos	
Posee licencia de conducir vigente. (Solo si es requerida)	( ) 0 puntos	( ) 3 puntos	
<b>Total de Puntos:</b>			
<b>Total porcentual obtenido:</b>			

Fórmula para la obtención del total porcentual:

$$1,78 \quad X \quad \text{Total de puntos} \quad X \quad 0,5 \\ \text{obtenidos}$$

A continuación se detalla una serie de preguntas orientadas a la evaluación de los postulantes cuya condición de la oferta fue aprobada y se procede a continuar con el proceso. Se evaluará mediante una escala de puntos sujeta a preguntas que permitan a los evaluadores conocer detalladamente a los oferentes, sus cualidades y habilidades personales en relación al puesto de trabajo vacante. A continuación, se detalla la escala de puntos:

1 punto: deficiente. Las respuestas brindadas por el aspirante resultan insuficientes, insatisfactorias o contrarias a las expectativas de los entrevistadores.

3 puntos: aceptable. Las respuestas brindadas por el aspirante cumplen con las expectativas de los entrevistadores y demuestra que el entrevistado posee conocimiento sobre lo que se le pregunta y valores, acorde con los de la institución.

5 puntos: excelente. Las respuestas brindadas por el aspirante superan las expectativas de los entrevistadores, demostrando gran manejo del tema y del puesto al que se postula, capacidad de análisis e integridad como persona, ajustándose a los valores institucionales.

Entrevista (40%)	1	3	5
¿Qué lo motivó en la elección de su carrera?			
¿Cuáles cursos posee que complementen la labor para la que aplica?			
¿Cómo han sido sus experiencias laborales anteriores?			
¿Ha tenido trabajos similares al puesto por el que está aplicando?			
¿Cuál es su opinión acerca de trabajos repetitivos y rutinarios?			
¿Cómo suele tomar órdenes de sus superiores?			
¿Qué situaciones tienden a incomodarlo mientras realiza sus labores?			

¿Qué le atrajo del puesto al que está aplicando?			
¿Cuenta con disponibilidad inmediata para desempeñar este puesto?			
Durante su estadía en su trabajo anterior, ¿tuvo algún tipo de conflicto con su jefe o un compañero de trabajo?			
¿Por qué decidió finalizar labores en su anterior puesto de trabajo?			
¿Cómo considera sus capacidades para integrarse a grupos de trabajo y relacionarse con los demás colaboradores?			
¿Sería capaz de hacerle ver los errores a sus jefes?			
¿Es capaz de adaptarse a cambios súbitos en su área de trabajo?			
Mencione sus puntos fuertes y débiles en relación con el puesto de trabajo al que se postula.			
¿Por qué se considera idóneo para este puesto?			
¿Cuándo puede unirse a nuestra fuerza laboral?			
¿Estaría dispuesto a vivir cerca del lugar de trabajo? (En caso de vivir a más de 25 km)			
Tiene flexibilidad de horario.			
<b>Total de Puntos:</b>			
<b>Total porcentual obtenido:</b>			

Fórmula para la obtención del total porcentual:

$$\frac{\text{Total de puntos obtenidos}}{1,05} \times 0,4$$

**Resultado final de la entrevista:**

Siendo aplicada la entrevista y totalizado los resultados individuales de cada una de las tres partes de la entrevista, se procede a realizar la sumatoria total.

Resultado final de la entrevista	
Observaciones conductuales (10%)	
Aspectos académicos y técnicos del postulante (50%)	
Entrevista (40%)	
<b>Puntaje Total de la Entrevista:</b>	

▪ **Selección de personal:**

Al finalizar la aplicación de entrevistas, se evalúan los puntajes totales de las entrevistas de cada postulante y se identifica el puntaje más alto obtenido y este será el postulante elegido para ocupar el puesto. En caso de igualdad de resultados en los puntajes más altos, se realizará una votación entre los tres miembros presentes en la entrevista para elegir la persona idónea para el cargo; esta decisión será secreta e irrevocable.

▪ **Contratación:**

**Contrato de relación laboral Hogar de ancianos San Blas**

Asociación Nicoyana de Atención al Anciano

Hogar de Ancianos San Blas

Cédula Jurídica 3-002-066495

Teléfono: 2685-5809

**CONTRATO LABORAL POR TIEMPO INDEFINIDO**

Entre, \_\_\_\_\_, representante legal de la Asociación de Atención al Anciano con cédula jurídica número 3-002-066495m con domicilio en la ciudad de Nicoya y \_\_\_\_\_, con cédula de identidad número \_\_\_\_\_, vecino de \_\_\_\_\_, se conviene en el siguiente contrato, bajo las siguientes cláusulas que se detallan a continuación:

**Primero:** la jornada laboral será de \_\_\_\_\_ horas por semana, con \_\_\_\_\_ días de descanso y con un horario rotativo semanal. Los periodos laborados semanalmente comprenden lo estipulado en el manual de puestos de la institución.

**Segundo:** Las funciones por desempeñar son las que se indican en el manual de puestos de la institución para el puesto de \_\_\_\_\_.

**Tercero:** Ambas partes acuerdan un salario mínimo mensual establecido por el Ministerio de Trabajo, según el puesto desempeñado.

**Quinto:** Se acuerda una remuneración mensual de \_\_\_\_\_ colones, pagada en dos tractos quincenales, a fecha \_\_\_\_ y \_\_\_\_ de cada mes.

**Cuarto:** Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuyo mínimo se fija en dos semanas por cada cincuenta semanas laboradas, continuas, con el mismo patrono. La institución brinda al colaborador todas las garantías sociales estipuladas por ley.

**Sexto:** El presente contrato de trabajo quedará sin efecto cuando alguna de las partes, voluntaria o involuntariamente, incumpla con lo establecido en el contrato laboral.

Se extiende el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

Firma del representante legal

\_\_\_\_\_

Firma del funcionario.



### 5.3.2 Cargos y tareas

Los cargos y tareas del Hogar de Ancianos San Blas, se describen mediante el Manual de puestos institucional, en el que se indica el objetivo, naturaleza, funciones, condiciones organizacionales y ambientales, perfil del puesto y horario de cada puesto respectivamente.

#### 5.3.2.1 Manual de Puestos del hogar de Ancianos San Blas de Nicoya

---

**Nombre del puesto:** Administrador(a)

Depende de: Junta Directiva

---

**Objetivo del puesto:** Administrar los recursos humanos y financieros institucionales y garantizar el correcto desempeño de los servicios para un adecuado funcionamiento de la organización.

**Naturaleza del puesto:** Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar el correcto desarrollo de las actividades institucionales para un correcto desempeño de las labores.

**Funciones:**

- Responsabilizarse por el personal a su cargo así como garantizar las buenas relaciones entre estos.
- Acatar disposiciones establecidas por la Junta Directiva así como informar periódicamente la situación actual de la institución y rendir cuentas sobre los resultados obtenidos.
- Coordinar el cumplimiento del cuadro de mando integral, evaluaciones, proyectos y demás cronogramas previstos para el buen funcionamiento organizacional.
- Atender inquietudes, solicitudes y consultas relacionadas con las actividades a su cargo presentadas por el personal a su cargo, así como los usuarios y público en general.

- Actuar en conjunto con la Junta Directiva para la toma de decisiones relacionadas con el ingreso de adultos mayores al sistema institucional.
- Coordinar, controlar y supervisar las áreas en que se subdivide el sistema institucional para garantizar el correcto desempeño de los puestos de trabajo.
- Garantizar la correcta gestión y distribución de los recursos financieros de la institución.
- Coordinar con los órganos *staff* vinculados a la institución, que supervisen, apoyen y asesoren las labores desempeñadas en esta.
- Velar por el cumplimiento de las normas, reglamentos y leyes que rigen la institución.
- Elaborar los informes requeridos por la Junta de Protección Social de San José y el Consejo Nacional de la Persona adulta Mayor y someterlos a la aprobación de la Junta Directiva.

### **Condiciones organizacionales y ambientales**

**Supervisión recibida:** Labora en coordinación con la Junta Directiva y la Asamblea General en el proceso de toma de decisiones, sin embargo mantiene independencia acerca de la dirección inmediata de la institución. Es su responsabilidad la rendición de cuentas a sus superiores.

**Supervisión ejercida:** Supervisa las áreas de salud y de servicios generales de la institución y funge como jefatura general para cada puesto que compone dichos departamentos.

**Responsabilidad por Funciones:** Es responsable del correcto desarrollo de las actividades a su cargo, así como de la dirección general de la institución.

**Por relaciones de trabajo:** Dada la naturaleza del puesto, este genera relaciones directas tanto con los superiores como con los colaboradores, instituciones públicas y privadas que ejercen algún tipo de comunicación o aporte directo o indirecto con la entidad, residentes de la institución, sus familiares y el público en general.

**Por equipo y materiales:** Responsable por la asignación de recursos para el correcto desarrollo de las actividades que los diversos puestos desempeñan; por otra parte, su labor esencial radica en el resguardo y trámite de documentación y procesos administrativos.

**Condiciones de trabajo:** Sus labores se concentrarán en tareas administrativas y de supervisión; sin embargo, por la naturaleza de la institución, le corresponde tareas ligadas directamente con los usuarios de la institución.

**Perfil del Puesto:**

- Título de bachiller en administración.
- Conocimientos básicos en paquetes de computación (*office*).
- Experiencia mínima de un año en labores similares.

**Horario:**

Lunes a Viernes de 7:00 a.m. a 5:00 p.m.

Disponibilidad ante eventualidades.

**Objetivo del puesto:** Supervisar directamente el funcionamiento, operacionalidad y actividad del programa de Red de Cuido, procurando maximizar la cobertura y protección de adultos mayores en riesgo.

**Naturaleza del puesto:** Persona encargada de monitorear y ejecutar las acciones vinculadas con la protección y ayuda de adultos mayores, mediante el programa de Red de Cuido. Sus labores requieren presencia, tanto en las instalaciones del Asilo de Ancianos como traslado al domicilio de los posibles beneficiados y los que ya se encuentren dentro de este programa.

**Funciones:**

- Visitar a adultos mayores beneficiados por el programa de Red de Cuido en sus hogares.
- Proporcionar ayudas asistenciales a los adultos mayores que las necesiten.
- Emitir criterios profesionales en caso de que el adulto mayor amerite ayuda, para su posterior aprobación.
- Elaboración, actualización y seguimiento de los expedientes de cada adulto mayor.
- Coordinar el trabajo con el jerarca inmediato con el propósito de satisfacer las necesidades de la administración con respecto a los adultos mayores.

**Condiciones organizacionales y ambientales**

**Supervisión recibida:** Labora en coordinación con la administración del Hogar de Ancianos San Blas.

**Supervisión ejercida:** Supervisa el programa de Red de Cuido y el cumplimiento de este.

**Responsabilidad por Funciones:** Es responsable del correcto desarrollo de las actividades a su cargo.

**Por relaciones de trabajo:** Dada la naturaleza del puesto, este no genera relaciones directas con los colaboradores de la institución.

**Por equipo y materiales:** Responsable por la asignación de recursos destinados a ayudas asistenciales para adultos mayores en condición de necesidad.

**Condiciones de trabajo:** Sus labores se concentrarán en tareas administrativas y de supervisión del programa de Red de Cuido.

**Perfil del Puesto:**

- Título de Licenciatura en Trabajo Social o su equivalente.
- Conocimientos sobre manejo de paquetes de cómputo (*office*)
- Experiencia de dos años en puestos similares.

**Horario:**

Lunes a Viernes de 7:00am a 11:00 y de 12:00 a 4:00pm

**Objetivo del puesto:** Brindar asistencia en el área administrativa en materia de archivo de documentación organizacional y atención al cliente.

**Naturaleza del puesto:** Encargado (a) del manejo y resguardo de todo tipo de documentación presente en el área administrativa, así como la recepción de documentos y su posterior traslado a las instancias correspondientes o u archivo.

**Funciones:**

- Control de la planilla de colaboradores de la institución.
- Atención de visitantes, familiares, socios y público en general, ya sea de forma presencial o por medio de llamada telefónica.
- Recepción de todo tipo de documentación recibida en la institución para su posterior trámite en las instancias correspondientes.
- Aprobación de permisos de salida de los adultos mayores, bajo previa consideración por parte la administración y el área de salud.
- Mantener actualizados y organizados los expedientes de cada residente de la institución.
- Ser miembro participe en el proceso de contratación de nuevos colaboradores.
- Llevar y traer el correo de la institución.

**Condiciones organizacionales y ambientales**

**Supervisión recibida:** Labora en acato a disposiciones de la administración en el proceso de toma de decisiones competentes a su cargo.

**Supervisión ejercida:** No supervisa ningún área o puesto específico de la institución.

**Responsabilidad por Funciones:** Es responsable del correcto desarrollo de las Funciones propias de su puesto.

**Por relaciones de trabajo:** Dada la naturaleza del puesto, este genera relación directa con la administración y toda la documentación ahí tramitada, así como la atención al público.

**Por equipo y materiales:** Responsable por la documentación inherente a la administración, su recepción, trámite y traslado a instancias correspondientes.

**Condiciones de trabajo:** Sus labores se concentrarán en tareas administrativas y de supervisión; sin embargo, por la naturaleza de la institución, le corresponde tareas ligadas directamente con los usuarios de la institución.

**Perfil del Puesto:**

- Título de Bachiller en Secretariado.
- Conocimientos sobre manejo de paquetes de cómputo (*office*).
- Experiencia en manejo de personal.
- Experiencia de un año en puestos similares.

**Horario:**

De lunes a viernes de 7:00am a 11:00am y de 12:00 a 4:00pm y sábados de 7:00am a 11:00pm.

**Objetivo del puesto:** Satisfacer las necesidades de los adultos mayores residentes de la institución por medio de un servicio de enfermería de alta calidad.

**Naturaleza del puesto:** Persona encargada de velar por la buena salud de los adultos mayores residentes del Hogar de Ancianos.

**Funciones:**

- Administrar medicamentos indicados para cada paciente a las horas y en las dosis correspondientes.
- Reportar cambios en la salud de los pacientes o cualquier tipo de aversión a los medicamentos suministrados.
- Asistir a los residentes que lo necesiten cuando estos deban ir a citas a las diversas instituciones de salud.
- Atención de pacientes en caso de que estos sufran algún accidente.
- Control de expedientes de pacientes.
- Brindar a los familiares de los residentes de la institución cualquier tipo de información solicitada.
- Generar solicitudes de medicamentos.

**Condiciones organizacionales y ambientales**

**Supervisión recibida:** Labora en coordinación con la administración para la solicitud de nuevos medicamentos para el departamento. A su vez, recibe supervisión de un médico externo.



**Supervisión ejercida:** Supervisa las Funciones de su puesto y las labores ejercidas por la Asistente de enfermería.

**Responsabilidad por Funciones:** Es responsable del correcto desarrollo de las actividades a su cargo, así como generar solicitudes de medicamentos faltantes.

**Por relaciones de trabajo:** Dada la naturaleza del puesto, este genera relaciones directas tanto con los superiores como la administración para solicitar nuevos medicamentos, traslado de pacientes, como con los colaboradores para cuidar de la salud de los adultos mayores.

**Por equipo y materiales:** Responsable por la distribución de medicamentos a los adultos mayores que los necesiten, bajo receta y supervisión médica, así como del control de expedientes y equipo propio de su departamento.

**Condiciones de trabajo:** Sus labores se concentrarán en temas de salud de los pacientes, supervisión y detección de cualquier anomalía, cambios en el estado físico de los residentes bajo su cuidado y reporte al médico.

**Perfil del Puesto:**

- Título de Bachiller en Enfermería o su equivalente.
- Experiencia en puestos similares 3 años.

**Horario:**

Lunes a Sábado de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

Una hora de almuerzo, en horario tomada según necesidades presentadas en el hogar.

**Objetivo del puesto:** Ofrecer atención básica a los residentes de la institución bajo la supervisión de la enfermera.

**Naturaleza del puesto:** Encargada de facilitar las labores de él o la enfermera, mediante labores básicas como toma de muestras o aseo.

**Funciones:**

- Ayudar en la preparación y suministro de medicamentos a los pacientes.
- Asear y esterilizar a los pacientes.
- Toma de signos vitales.

**Condiciones organizacionales y ambientales**

**Supervisión recibida:** Es supervisada directamente por la enfermera para la realización de sus funciones.

**Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión sobre ningún puesto de trabajo.

**Responsabilidad por Funciones:** Es responsable del correcto desarrollo de las actividades a su cargo.

**Por relaciones de trabajo:** Su trato se encuentra enfocado hacia la enfermera y los pacientes de la institución, por lo que cualquier cambio en el estado de la salud de estos últimos debe ser reportado a su superior.

**Por equipo y materiales:** Responsable por el cuidado y mantenimiento de las herramientas de trabajo de su puesto.

**Condiciones de trabajo:** Sus labores se concentrarán en tareas de ayuda en el área de salud, específicamente al puesto de enfermería.

**Perfil del Puesto:**

- Título de Bachiller en Enfermería o su equivalente.
- Experiencia en puestos similares.

**Horario:**

Lunes a Viernes, de 7:00 a.m. a 4:00 pm.

**Objetivo del puesto:** Detectar, tratar y brindar una solución a los problemas de salud y dolencias físicas de los residentes de la institución.

**Naturaleza del puesto:** Persona encargada de velar por el bienestar físico de los adultos mayores residentes de la institución, brindando servicios fisioterapéuticos necesarios para mantener o mejorar el estado de salud de los pacientes.

**Funciones:**

- Proveer de atención fisioterapéutica a los pacientes que presenten dolencias físicas, tratables mediante este método.
- Atender prontamente a residentes que sufran algún accidente que comprometa su integridad física.
- Estimular las capacidades físicas de los adultos mayores.
- Actualizar constantemente los expedientes de cada paciente, siempre que se presente una mejoría o deterioro de su estado físico.
- Crear rutinas de tratamiento semanales para cada paciente, con relación a sus necesidades y capacidades.
- Coordinar entre los diversos departamentos el cuidado y la atención de los adultos mayores.
- Mantener vigilancia constante y participar de los programas de recreación a los que se ven involucrados los residentes de la institución.

## **Condiciones organizacionales y ambientales**

**Supervisión recibida:** Labora en coordinación con el área de salud y depende de la administración de la institución.

**Supervisión ejercida:** No supervisa ningún área ni puesto específico dentro de la organización, limitándose únicamente a su puesto laboral.

**Responsabilidad por Funciones:** Es responsable del correcto desarrollo de las actividades a su cargo, así como del reporte en los cambios en la salud de los pacientes atendidos.

**Por relaciones de trabajo:** Se relaciona con puestos del área de salud como la enfermería o nutrición, para coordinar con estos los tratamientos y cambios en el estado de salud de los pacientes. Trabaja en conjunto con los asistentes de pacientes para la ejecución de los ejercicios de fisioterapia.

**Por equipo y materiales:** Responsable por el reporte de insumos faltantes para su posterior compra, así como del cuidado de los implementos de su área de trabajo; además, instruye a los asistentes de pacientes en el uso de las herramientas utilizadas en el proceso fisioterapéutico.

**Condiciones de trabajo:** Sus labores se concentrarán en labores fisioterapéuticas.

### **Perfil del Puesto:**

- Título de Licenciatura en Terapia Física.
- Experiencia de dos años en puestos similares.
- Sujeto a los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud.

**Horario:**

Lunes a Viernes, de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. Una hora de almuerzo, en horario tomada según necesidades presentadas en el hogar.

---

**Nombre del puesto:** Asistentes de pacientes

**Depende de:** Área de salud

---

**Objetivo del puesto:** Ofrecer atención y cuidados directos a las necesidades de los residentes de la institución, bajo la supervisión de la enfermera.

**Naturaleza del puesto:** Brindan cuidado y atención prioritaria a los residentes del Hogar de Ancianos, incluyendo labores de atención, aseo, alimentación, traslado dentro y fuera de la institución, asistencia en tratamientos médicos y suministro de medicamentos, vigilancia, recreación y compañía.

**Funciones:**

- Proveer a los residentes de aseo diario y en los momentos que esto sea requerido.
- Bañar a los pacientes en la cama cuando las capacidades físicas de estos no les permita hacerlo por sí solos.
- Ayudar en la alimentación de pacientes en caso de que estos no puedan hacerlo por sí mismos, distribuciones de merienda y verificar el cumplimiento de las porciones establecidas por el nutricionista.
- Vigilar la higiene de las áreas donde se desenvuelven los residentes de la institución e informar a los encargados de limpieza, en los momentos que estas no sean óptimas, así como velar por la prevención de accidentes.
- Proveer de acompañamiento y ayuda a los residentes que necesiten terapia física.

**Condiciones organizacionales y ambientales**

**Supervisión recibida:** Es supervisado por el área de salud de la institución, laborando en conjunto con fisioterapia, nutrición y enfermería para una atención integral de los pacientes.

**Supervisión ejercida:** No supervisa ningún puesto ni área de trabajo de la institución.

**Responsabilidad por Funciones:** Responsable del correcto desarrollo de actividades a su cargo.

**Por relaciones de trabajo:** Dada la naturaleza del puesto, este genera relaciones directas con diversos puestos de trabajo, siendo el encargado del aseo, ayuda en la alimentación y tratamientos de fisioterapia, así como acompañamiento de los residentes a entidades de salud ante situaciones de enfermedad, accidentes o citas médicas.

**Por equipo y materiales:** Responsable por la racionalización y cuidado de insumos y materiales de trabajo inherentes de su departamento, así como de generar reportes cuando no se cuente con algún implemento necesario para la plena atención de los residentes de la institución.

**Condiciones de trabajo:** Sus tareas se concentran en el cuidado, atención y aseo de los adultos mayores durante todo el día, dividido en diversos turnos de trabajo, para asegurar una mayor cobertura. Aunque limitado mayormente a laborar dentro de la institución, en caso de necesidad del paciente de visitar un centro médico, el auxiliar tendrá la responsabilidad de acompañarlo y velar por su atención y cuidado.

**Perfil de puesto:**

- Secundaria completa.
- 1 año de experiencia en el cuidado de personas adultas mayores.
- Cursos de cuidado de pacientes.

**Horario:**

Lunes a domingo: De 6:00 am a 2:00 pm; de 2:00 pm a 10:00 pm; de 10:00 pm a 6:00 am. Los horarios se asignan por roles semanales; cada colaborador tendrá un día libre a la semana.



**Objetivo del puesto:** Establecer dietas, tamaño de porciones y frecuencias de alimentación, acorde a las necesidades y estado de salud de cada uno de los pacientes.

**Naturaleza del puesto:** Persona encargada de establecer dietas sanas y alimenticias a los residentes de la institución, así como el seguimiento y el cumplimiento de las mismas; deberá, a su vez, supervisar los procesos en la cocina, la distribución y suministro de alimentos a cada uno de los pacientes, así como detectar cambios en el estado de salud de los mismos.

**Funciones:**

- Establecer dietas alimenticias para cada residente de la institución, acorde a su estado físico, capacidades de ingesta de alimentos y necesidades de nutrición, que le permitan mejorar o mantener su estado de salud, manteniendo en consideración las capacidades y recursos de la institución.
- Mantener vigilancia constante en el área de cocina y comedor institucional para el cumplimiento de los horarios de alimentación y el seguimiento estricto de las dietas y las porciones establecidas en las mismas.
- Instruir y capacitar a los encargados de ayudar a los adultos mayores en el proceso y tiempos de ingesta de alimentos.
- Capacitar a las cocineras en cuanto a la preparación y tamaño de las porciones para cada adulto mayor, además de brindarles instrucción para el seguimiento de dietas en casos especiales.

- Adaptar las dietas ante situaciones extraordinarias ajenas a las compras comunes de alimentos, tales como donaciones, obtención de alimentos perecederos y estacionalidad de algunos insumos alimenticios.

### **Condiciones organizacionales y ambientales**

**Supervisión recibida:** Su labor está estrictamente regida por instrucciones del área administrativa y estrechamente ligada al área de salud.

**Supervisión ejercida:** Supervisa el área de cocina y labora en conjunto con el fisioterapeuta y la enfermera.

**Responsabilidad por Funciones:** Es responsable del correcto desarrollo de las actividades a su cargo, así como de la dirección general de la institución.

**Por relaciones de trabajo:** Dada la naturaleza del puesto, este genera relaciones directas tanto con los superiores como con los colaboradores, instituciones públicas y privadas que ejercen algún tipo de comunicación o aporte directo o indirecto con la entidad, residentes de la institución, sus familiares y el público en general.

**Por equipo y materiales:** Responsable por la asignación de recursos para el correcto desarrollo de las actividades que los diversos puestos desempeñan; por otra parte, su labor esencial radica en el resguardo y trámite de documentación y procesos administrativos.

**Condiciones de trabajo:** Sus labores se concentrarán en tareas administrativas y de supervisión; sin embargo, por la naturaleza de la institución, le corresponde tareas ligadas directamente con los usuarios de la institución.

**Perfil del puesto:**

- Título de Bachiller en Nutrición o su equivalente.
- Experiencia en puestos similares.
- Acogerse a los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud.

**Horario:**

De 7:00 am a 4:00 pm.

**Objetivo del puesto:** Preparar alimentos acordes con las dietas, horarios y porciones establecidas por el nutricionista de la institución

**Naturaleza del puesto:** Encargada de la preparación de alimentos para todos los residentes y colaboradores de la institución, siguiendo estrictamente las dietas establecidas para los primeros, apegándose a normas de higiene y calidad.

**Funciones:**

- Velar por la correcta preparación de los alimentos.
- Controlar que se cumplan las dietas establecidas para cada uno de los ancianos.
- Brindarles la alimentación al personal del Hogar.
- Acoger al pie de la letra las instrucciones de la nutricionista, en cuanto a menús y dietas para los residentes.
- Preparar los alimentos para cada horario de comida (desayuno-almuerzo-cena-meriendas) según corresponda con los horarios y roll de trabajo.
- Coordinar con la nutricionista de forma mensual, las rutinas de dietas especiales y generales.

**Condiciones organizacionales y ambientales**

**Supervisión recibida:** Trabaja bajo supervisión del nutricionista.

**Supervisión ejercida:** Ejerce supervisión directa sobre el puesto de asistente de cocina, quien coopera con la preparación de alimentos y contribuye en las labores directas de cocina.

**Responsabilidad por Funciones:** Directamente relacionada con la alimentación de los internos, quienes, por su condición, en su mayoría requieren de estrictas dietas y cuidados especiales en su alimentación.

**Por relaciones de trabajo:** El puesto genera dos relaciones importantes, con el nutricionista que funge como supervisor directo del puesto, y con el puesto de asistente de cocina que coadyuva con las labores directas del puesto.

**Por equipo y materiales:** Su responsabilidad radica en el correcto empleo y resguardo de utensilios y equipo de cocina, así como el correcto uso de recursos para la preparación de alimentos. La labor del puesto de cocina está estrictamente ligada con la distribución y el uso racional de los alimentos del Hogar.

**Condiciones de trabajo:** Su labor permanece en el área de cocina y busca garantizar una distribución y preparación adecuada de los alimentos de los residentes y personal de la institución, así como la asignación óptima de recursos para cada horario de comida, minimizando el desperdicio y desecho de alimentos.

**Perfil del Puesto:**

- Secundaria completa.
- Curso de Manipulación de Alimentos.
- Título de Cocina o relacionados.
- Experiencia de un año en puestos similares.

- Deseable experiencia en labores relacionadas con el cuidado de adultos mayores.

**Horario:**

Rol semanal.

Lunes a domingo; de 5:00 am a 11:00 am - de 11:00 am a 5:00.

Un día libre a la semana.

**Objetivo del puesto:** colaborar en todas las labores de cocina, así como asistir a la cocinera para que esta realice su trabajo de forma óptima.

**Naturaleza del puesto:** Asistir en todas las labores relacionadas con el puesto, como soporte y ayuda de la cocinera en jefe, de manera que esta pueda realizar sus Funciones sin demora alguna. Deberá mantener el aseo tanto de la cocina como del comedor, dentro del horario que le corresponda, así como mantener la loza y las ollas siempre limpias y en orden.

**Funciones:**

- Asistir a los residentes que requieran alimentación y/o atención personalizada.
- Velar por la limpieza del comedor y de la cocina.
- Ayudar a la cocinera en la labor de preparación de desayuno, almuerzo, cena o merienda, según corresponda por su horario de trabajo.
- Lavar los platos sucios y mantener la loza y el área de trabajo limpia, en los horarios de comida que correspondan
- Barrer y limpiar el comedor antes y después de los tiempos de comida.
- Mantener la comida caliente y lista para servir, antes de los tiempos de comida, así como repartir los alimentos a cada interno en cada uno.
- Suplir a las cocineras en sus días libres.

## **Condiciones organizacionales y ambientales**

**Supervisión recibida:** Labora siguiendo instrucciones generales y normas establecidas por su tipo de puesto. Su labor se realiza con base a alineamientos preestablecidos por horario y evaluada y supervisada por medio de la cocinera que se encuentre a cargo en su turno de trabajo. Su responsabilidad recae en la correcta y eficiente ejecución de su labor de asistencia.

**Supervisión ejercida:** No realiza supervisión alguna.

**Responsabilidad por Funciones:** Su responsabilidad radica en el desempeño óptimo de sus labores de apoyo en el área de trabajo asignada. Su principal prioridad recae en la puntualidad y eficiencia de sus tareas, por la naturaleza del puesto.

**Por relaciones de trabajo:** Las labores del puesto generan relaciones directas con los internos y con su compañera de área.

**Por equipo y materiales:** Su responsabilidad recae en el correcto uso de las herramientas y artefactos de cocina, así como el resguardo de aquellos que no laboran en dicha área. El desarrollo adecuado de sus tareas depende de forma directa en la correcta manipulación de suministros y artículos de su espacio de trabajo.

**Condiciones de trabajo:** Le corresponde apearse a estrictos horarios de comidas previamente establecidos y concernientes a puestos de cocina; su labor de asistencia a adultos mayores puede requerir mayor trato y soporte a los internos; es esencial la anuencia al socorro y ayuda a quien lo requiera en su espacio de trabajo o en horas de alimentación.

### **Perfil del Puesto:**

- Secundaria Completa



- Curso básico de Cocina.
- Curso de Manipulación de Alimentos.
- Experiencia mínima de 1 año en labores similares.
- Experiencia en asistencia a adultos mayores.

### **Horario**

- Lunes a Viernes de 6:00 am a 10:00 a.m.

**Objetivo del puesto:** Velar por la limpieza de la planta física de la institución, así como colaborar en el mantenimiento y la conservación de los bienes físicos de esta.

**Naturaleza del puesto:** Llevar a cabo las labores de limpieza en general de la planta física, cuenta con un roll de trabajo establecido, sin embargo, debe estar anuente a necesidades que se presenten de acuerdo con las necesidades de los internos y de la institución en general.

**Funciones:**

- Velar por la limpieza tanto interna como externa de la planta física de la institución.
- Cumplir con las órdenes asignadas por su jefe inmediato con tareas concernientes a su puesto.
- Realizar limpieza profunda de los cuartos de los internos de la institución.
- Limpieza de servicios sanitarios, baños y lavatorios de toda la institución.
- Botar la basura de todas las áreas internas de la institución.
- Limpieza general de las zonas que le corresponden a su puesto, según las técnicas de limpieza previamente estipuladas.
- Mantener respeto sobre los bienes y pertenencias de los adultos mayores, así como de los colaboradores de la institución.
- Limpieza profunda de ventanas, paredes, cielorraso, aceras.

- Cuido del equipo y material suministrado por el Hogar, así como la correcta manipulación y resguardo del mismo con el fin de prevenir y evitar accidentes, tanto del personal como de los adultos mayores residentes y visitantes en general.
- Ayudar en caso de accidentes o emergencias al personal a cargo del cuidado directo de los internos.
- Llevar siempre y de forma adecuada, el uniforme suministrado por el Hogar.
- Trasladar la ropa, tanto de los residentes como ropa de cama, al área de lavandería.
- Revisar en forma constante que los pabellones se encuentren limpios.
- Mantener en buen estado de higiene y conservación el equipo de trabajo, sillas de ruedas, sillas de baño, andaderas, bastones, vasenillas, cachos y todo el equipo de uso de los residentes que requiera cuidado y mantenimiento.

**Condiciones organizacionales y ambientales:**

**Supervisión recibida:** Labora con base en instrucciones y normas generales de limpieza, previamente establecidas y enseñadas. Su labor es supervisada y evaluada con base en el desempeño directo y la observación de las áreas a su cargo, así como la satisfacción de los usuarios.

**Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.

**Responsabilidad por Funciones:** Su responsabilidad radica en el correcto resguardo de la planta física, en relación con limpieza, mantenimiento y cuidado; además es responsable absoluto de la correcta manipulación de productos de limpieza y desinfección a su cargo.

**Por relaciones de trabajo:** El puesto acarrea múltiples y constantes relaciones en todas las áreas de trabajo, puesto que son encargados directos del mantenimiento y limpieza total del interior de

la institución. Genera relaciones constantes con funcionarios, internos, superiores y público en general.

**Por equipo y materiales:** Es responsable por el adecuado manejo y empleo de químicos y productos de limpieza suministrados por la institución, así como del equipo que requiera mantenimiento constante.

**Condiciones de trabajo:** Le corresponden labores de limpieza de cada área de la institución asignada previamente, las labores de limpieza de la planta física serán pre-establecidas mediante roll y deberá mantenerse anuente a cualquier solicitud presentada por el personal o los internos de la institución. Debe mantenerse estrictamente apegado a las normas de limpieza establecidas y velar por el correcto uso y aplicación de los materiales destinados a su labor.

**Perfil del Puesto:**

- Título de bachiller en educación media.
- Experiencia de un año mínimo, en labores similares.
- Deseable: experiencia con respecto al cuidado de adultos mayores.

**Horario:**

El horario será rotativo por medio de roles. Roles de 6 horas: de 7am a 1pm – de 1pm a 7pm.

**Objetivo del puesto:** velar por el orden y la seguridad del Hogar de Ancianos de todos sus internos, el personal y visitantes en general, así como cumplir funciones de chofer institucional.

**Naturaleza del puesto:** será la persona encargada de velar por el orden y la seguridad de la institución en horario nocturno. Se encargará fundamentalmente de la vigilancia y el resguardo de la planta física, los residentes y colaboradores que permanezcan dentro de las instalaciones, así como realizar labores de chofer institucional en su horario de trabajo.

**Funciones:**

- Velar por la seguridad de la institución.
- Transportar a los ancianos en cualquier momento que sea necesario (citas médicas, citaciones, otros).
- Darles mantenimiento a los vehículos del Hogar.
- Realizar tareas fuera del Hogar.
- Controlar la entrada y salida de personas y vehículos a la institución.
- Permitir la salida de los ancianos con su respectiva autorización.
- Mantener los portones cerrados.
- Revisar autorizaciones de salida de los internos.
- Tomar nombre y número de placa de los visitantes.
- Revisar los bolsos del personal a la hora de salida para evitar sustracciones de cualquier tipo.

- No dejar ingresar bebidas alcohólicas.
- Mantener actualizado el registro de la entrada y salida de las visitas.
- Llevar una lista con el nombre, la fecha y la hora de entrada y salida de cada anciano.

### **Condiciones organizacionales y ambientales**

**Supervisión recibida:** Su labor es supervisada por el área administrativa directamente, puesto que el desempeño realizado está fuertemente ligado con el bienestar y resguardo de los internos y el personal de la institución.

**Supervisión ejercida:** Ejerce supervisión y control sobre el ingreso apropiado de los trabajadores de la institución, tanto en horarios de ingreso y salida, así como el correcto uso de identificaciones de la institución y uniformes. También mantener en adecuado funcionamiento los vehículos institucionales, así como su uso adecuado bajo normas recibidas directamente del administrador.

**Responsabilidad por Funciones:** Es responsable del correcto ingreso de los trabajadores de la institución, así como de la seguridad general de esta, el traslado de adultos mayores y tareas institucionales varias, referentes al transporte y/o labores fuera de esta.

**Por relaciones de trabajo:** La actividad origina relaciones directas con todo el personal de la institución, así como con todos los internos y quienes acuden al Hogar: familiares, voluntarios y público en general.

**Por equipo y materiales:** Su mayor responsabilidad recae en el mantenimiento y cuidado de los vehículos institucionales. El equipo y materiales a su cargo le permiten el vasto desarrollo de sus Funciones y resguardo de quienes residen y laboran en la institución, así como el control de quienes ingresan a esta.

**Condiciones de trabajo:** Podría corresponderle además de las labores de vigilancia y resguardo, tareas de traslado de internos y personal de la institución. Su labor por el tamaño de la institución unifica tareas correspondientes a guarda de seguridad y chofer de la institución.

**Perfil del Puesto:**

- Secundaria completa.
- Curso de portación de armas aprobado y vigente.
- Un año de experiencia en labores relacionadas.
- Licencia de conducir B2 vigente.

**Horario:**

Lunes a Viernes, de 7:00 a.m. a 12:00 m.d. y de 1:00 a 4:00 p.m.

**Objetivo del puesto:** velar por la seguridad del Hogar de Ancianos tanto de la planta física como de todos sus internos, el personal en horario nocturno.

**Naturaleza del puesto:** será el encargado de brindar resguardo y seguridad a las instalaciones y a quienes se encuentran en ellas, en horarios nocturnos.

**Naturaleza del puesto:** se encargará de la vigilancia y la seguridad general de los residentes, colaboradores y la planta física de la institución; sus labores se concentran en el resguardo y control de las personas que ingresan, salen o se mantienen dentro de la institución en horario nocturno.

**Funciones:**

- Velar por la seguridad de la institución: planta física, alrededores, áreas de ingreso, áreas de recreación.
- Mantener despejadas las salidas de emergencia de las instalaciones.
- Realizar rondas de vigilancia en todas las áreas de la institución.
- Controlar la entrada y salida de personas y vehículos a la institución en situaciones extraordinarias.
- Permitir la salida de los ancianos con su respectiva autorización por situaciones de emergencia.
- Mantener los portones cerrados.
- Revisar autorizaciones de salida de los internos.
- Tomar nombre y número de placa de quienes ingresan a la institución.



- Mantener actualizado el registro de la entrada y salida de personas y vehículos.
- Llevar una lista con el nombre, la fecha y la hora de entrada y salida de cada anciano, en caso de salida en situaciones extraordinarias.

### **Condiciones organizacionales y ambientales**

**Supervisión recibida:** Labora bajo supervisión directa del administrador y con aprobación directa para tareas extraordinarias, siguiendo las normas establecidas para el puesto.

**Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.

**Responsabilidad por Funciones:** Su puesto está ligado directamente a la asistencia a los internos del Hogar, así como a labores directas de ayuda al área administrativa en labores externas a la institución. El cuidado de los vehículos institucionales es prioritario dentro de sus Funciones.

**Por relaciones de trabajo:** El puesto origina relaciones constantes con el administrador y demás colaboradores en horario nocturno.

**Por equipo y materiales:** el equipo de seguridad a su cargo y materiales para control de salida e ingreso. Así como llaves y otros accesos a la institución.

**Condiciones de trabajo:** Puede corresponderle la asistencia al personal institucional en situaciones de emergencia, mas, se concentra en labores de vigilancia como su puesto lo indica.

### **Perfil del Puesto:**

- Secundaria completa.
- Licencia de conducir B2 vigente.
- Un año de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

- Deseable experiencia en cuidado de adultos mayores.

**Horario:**

Miércoles a domingo: De 8:00 pm a 04:00 am.

**Objetivo del puesto:** Velar por la buena presentación de las zonas verdes y exteriores de la institución.

**Naturaleza del puesto:** Mantener la estética del Hogar, cuidar los jardines, así como animales, zonas verdes y recreativas de este. También debe velar por el buen estado de los drenajes y tuberías externas de la institución.

**Funciones:**

- Cuidado y mantenimiento de las zonas verdes del Hogar.
- Siembra y cultivo (maíz, frijoles y yuca).
- Dar mantenimiento a drenajes, tuberías y conexiones eléctricas, así como velar por la apariencia estética (pintura, reparaciones menores) y la seguridad de la estructura física de la infraestructura.
- Aseo de los alrededores del Hogar, recolección de basura y poda de árboles.
- Cuido, alimentación y reproducción de los animales de la granja del Hogar.

**Condiciones organizacionales y ambientales**

**Supervisión recibida:** Labora con un grado medio de independencia, mas, debe rendir cuentas y mantener informado al administrador ante cualquier situación que se presente en su área de trabajo. Debe estar anuente a disposiciones de urgencia o de atención inmediata por parte de su superior.

**Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.

**Responsabilidad por Funciones:** Su responsabilidad directa es velar por el correcto orden, limpieza y mantenimiento general de la institución.

**Por relaciones de trabajo:** El puesto origina relaciones constantes con el administrador de la institución y ocasionales con los demás funcionarios y usuarios de la institución en caso de requerirse su colaboración para labores relacionadas a su cargo.

**Por equipo y materiales:** Su responsabilidad radica en el correcto uso de sus herramientas, así como el criterio objetivo de daños y ejecución de mejoras en la institución, puesto que tiene enlace directo con el resguardo y bienestar de quienes residen y laboran en la institución.

**Condiciones de trabajo:** Cubre las Funciones en su horario laboral, garantizando al hogar cuidado y mantenimiento. Le puede corresponder trabajar en horas extra de su horario por circunstancias de emergencia. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesarios para el desempeño adecuado del cargo.

**Perfil del Puesto:**

- Primaria completa.
- Conocimientos básicos de fontanería, jardinería y cuidado de animales.
- Experiencia de 1 año en labores relacionadas

**Horario:**

Lunes a Viernes de 7:00 a.m. 12:00 m.d. Disponibilidad ante eventualidades.

#### **5.4 Herramienta de evaluación del desempeño del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.**

Medir de forma objetiva el desempeño de los miembros de la institución resulta una herramienta útil para conocer el estado actual de esta. Según (Chiavenato, 2009), a esto se le conoce como “evaluación del desempeño” y lo define de la siguiente manera:

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

El individuo conocido como colaborador, al ser pilar fundamental en el desarrollo de una empresa, en especial una de prestación de servicios tan directos y relacionados a su público meta como lo es en el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, hace que su valor a nivel organizacional sea mucho mayor; es por eso que evaluar su desempeño permite generar mejoras y correcciones en sus actividades.

Según (Chiavenato, 2009)“Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas.” La Evaluación del desempeño no es una herramienta útil únicamente para los más altos puestos jerárquicos dentro de una organización, sino que ayuda a los colaboradores a conocer sus fortalezas y debilidades en el

puesto que desempeñan, permitiéndole a estos mejorar sus deficiencias y realzar sus mejores capacidades.

La presente evaluación será por medio del modelo de escalas gráficas, que:

“evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos.” (Chiavenato, 2009)

Por tanto, la presente evaluación del desempeño reúne las características esenciales de un colaborador del Hogar de Ancianos San Blas. Esta, además de evaluar elementos permite la recopilación de criterios de personas vinculadas con la labor del evaluado; el método 360° permite la obtención de información de diversas fuentes. “La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado.” (Chiavenato, 2009).

Siendo así, la aplicación de esta herramienta unificará perspectivas desde los distintos ángulos esenciales con los que el colaborador mantiene relaciones durante la ejecución de sus labores.

### **Herramienta de evaluación del desempeño**

La herramienta de evaluación del desempeño será aplicada al administrador de la organización y a los colaboradores de la misma, según corresponda.

➤ **Objetivo**

Evaluar el desempeño de cada colaborador del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, de forma objetiva y precisa, para la obtención de datos e información de interés institucional que permita la toma de decisiones efectivas y eficientes que ayuden al mejoramiento de la labor del recurso humano.

➤ **Alcance**

La aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño permite a la organización conocer aspectos fundamentales del desarrollo y el accionar del colaborador (a). Esta herramienta evalúa los siguientes aspectos: habilidades o capacidades, desempeño de funciones y conductas o comportamientos.

➤ **Guía de evaluación**

**Datos generales de la persona evaluada / puesto:** en esta se detalla información personal de la persona a la que se le aplicará la herramienta de evaluación del desempeño, además de su puesto, departamento o unidad que ocupa o pertenece dentro de la institución.

**Escala de puntuación:** las herramientas de evaluación del desempeño cuentan con una escala de asignación de puntos con valores comprendidos entre “1”, siendo este el menor puntaje y “5”, siendo la mayor puntuación que puede ser obtenida en ese factor. A continuación, se detalla el significado de cada uno de estos:

- 1: inaceptable.
- 2: deficiente.
- 3: aceptable.

- 4: bueno.
- 5: excelente.

**Evaluación de habilidades / capacidades:** conjunto de factores con los que se pretende medir la destreza para llevar a cabo las labores asignadas dentro de la institución. Hacen referencia a la aptitud y agilidad para desempeñar sus tareas.

- Puntualidad: cumplimiento de horarios y tiempos establecidos en el rol de trabajo.
- Orden: desempeño de pasos y procedimientos en sus funciones acorde con lo establecido por los manuales institucionales; además, disposición y ubicación adecuadas de herramientas e instrumentos en los espacios asignados a estos.
- Facilidad de aprendizaje: cualidad que le permite al evaluado la adaptación, asimilación y aplicación de nuevos conocimientos y técnicas en su ambiente laboral.
- Capacidad de atención ante situaciones de emergencia / eventualidades: reacción oportuna y eficiente ante incidentes no contemplados dentro del desarrollo de las actividades cotidianas de la institución.
- Atención a residentes: asistencia a las necesidades e inquietudes de los usuarios de la institución.
- Iniciativa: talento para tomar decisiones y brindar soluciones eficientes antes imprevistos y actividades cotidianas de la institución.
- Responsabilidad: cumplimiento sensato y consciente de las labores a su cargo.
- Liderazgo: destreza para asumir un rol de mando y así dirigir determinadas labores y grupos de personas en situaciones específicas.
- Administración de recursos institucionales: uso comedido y racional del presupuesto e insumos con los que cuenta la institución.



- Cumplimiento de metas institucionales: ejecución oportuna y ventajosa de los objetivos institucionales, dentro de los periodos establecidos por esta.

**Evaluación de funciones:** en este rubro se evalúan las funciones previamente establecidas en el manual de puestos institucional, así como su adecuada ejecución y cumplimiento.

- Evaluación de conductas / comportamientos:
- Trabajo en equipo: trabajo en conjunto para el cumplimiento de metas institucionales.
- Afabilidad: cordialidad, cortesía, bondad, afecto y humanidad para la ejecución de sus funciones y el trato con los demás.
- Espíritu de servicio: deseo de ejecutar sus labores en beneficio de la población asistida y su grupo de trabajo.
- Creatividad: ingenio en la realización de sus tareas.
- Hábitos de higiene y seguridad: prácticas que garanticen la protección y el cuidado de la salud y la buena imagen de cada integrante de la institución, así como de la institución misma.
- Respeto: consideración y valoración de los derechos e integridad de sus compañeros de trabajo y usuarios de la entidad.
- Resolución de conflictos: capacidad de fungir como mediador ante desacuerdos o procesos de decisión dentro de la institución.
- Relaciones de trabajo: vínculo laboral positivo generado en la correlación de los distintos puestos.

➤ **Sistema de medición**

Cada área de evaluación posee un porcentaje del total de la nota final (100%). La evaluación de habilidades/capacidades aporta un 30%, la evaluación de funciones la mitad de esta, es decir, un 50% y la evaluación de conductas/comportamientos, el restante 20%. Para determinar lo obtenido en cada evaluación, se hará de la siguiente manera:

Se procede a sumar la cantidad de puntos obtenidos. Ese resultado se dividirá entre la cantidad de aspectos puntuados en cada segmento de la evaluación, para luego multiplicarlo por el porcentaje asignado. Utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{Cantidad de aspectos evaluados}} \times \text{Porcentaje asignado}$$

Ejemplo: en la “Evaluación de funciones”, la cantidad de aspectos evaluados fueron únicamente seis, dado que esta es la cantidad de funciones que el puesto en cuestión dispone. El puntaje obtenido fue de “25 puntos”. Ese puntaje será dividido entre seis, para la obtención de un promedio. Como esa área de la evaluación equivale a un 50% de la nota final, el resultado de ese promedio se multiplicará por ese porcentaje.

Una vez obtenidos los resultados de todas las evaluaciones, estas se sumarán. La siguiente tabla demuestra el significado de los resultados:

<b>Puntuación</b>	<b>Significado</b>
<b>4.5 – 5</b>	<b>Excelente</b>
<b>4 – 4.4</b>	<b>Regular</b>
<b>Menos de 3.9</b>	<b>Deficiente</b>

## **Proceso de evaluación del desempeño**

El método de evaluación del desempeño implementado será 360°, este involucra a todas las personas involucradas directamente con la labor del evaluado.

El proceso de evaluación del desempeño consta de los siguientes pasos:

**Paso 1:** Se inicia el proceso de evaluación del desempeño estipulado en el cronograma anual de la institución.

**Paso 2:** Se informa al personal de la institución sobre fechas y etapas del proceso. Se realiza un cronograma del proceso de evaluación del desempeño.

**Paso 3:** El encargado (a) del proceso (Fiscal (a) de la Junta Directiva – Administrador (a) de la institución) según corresponda, deberá realizar la elección al azar de los evaluadores de cada persona a como se detalla a continuación:

El Administrador (a) institucional, será evaluado por:

- Dos miembros de la Junta Directiva institucional elegidos al azar.
- Cuatro adultos mayores residentes de la institución, elegidos al azar y cuyas capacidades mentales les permita dar respuestas objetivas.
- Dos colaboradores institucionales elegidos al azar.

Los colaboradores (as) institucionales, serán evaluados por:

- El administrador (a) institucional.
- Dos colaboradores institucionales elegidos al azar.

- Cuatro adultos mayores residentes de la institución, elegidos al azar y cuyas capacidades mentales les permita dar respuestas objetivas.
- El mismo.

**Paso 4:** Se realiza la aplicación de la “Herramienta de Evaluación del Desempeño” a cada colaborador. El guía de la evaluación deberá garantizar la total transparencia, objetividad y confidencialidad de todo el proceso.

**Paso 5:** El (la) responsable consolida la información de cada persona a la que fue dirigido el proceso de evaluación del desempeño.

**Paso 6:** Los resultados son expuestos a la Junta directiva de la Institución, en conjunto con el Administrador (a) institucional y se toman medidas que se incluirán en el plan anual institucional o bien, acciones de mejora para cada puesto en específico.

**Paso 7:** Se archiva en el expediente personal (digital) de cada colaborador.

**Paso 8:** Finaliza el proceso.

## Herramienta de evaluación

HOGAR DE ANCIANOS SAN BLAS DE NICOYA

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NIVEL A EVALUAR: Jefatura /Administrador

EVALUADOR: fiscal.

Fecha de la evaluación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### I. DATOS GENERALES DE LA PERSONA EVALUADA / PUESTO

Nombre completo:
Nombre del puesto :
Código del puesto:
Departamento o unidad:

#### II. EVALUACIÓN DE HABILIDADES / CAPACIDADES

Valor Porcentual: 30%

	1	2	3	4	5
Puntualidad					
Orden					
Facilidad de aprendizaje					
Capacidad de atención ante situaciones de emergencia / eventualidades					
Atención a residentes					
Iniciativa					
Responsabilidad					
Liderazgo					
Administración de recursos institucionales					
Cumplimiento de metas institucionales					
<b>Total de Puntos:</b>					
<b>Total porcentual obtenido:</b>					

### III. EVALUACIÓN DE FUNCIONES

Valor Porcentual: 50%

Funciones según manual de puestos	1	2	3	4	5
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
<b>Total de Puntos:</b>					
<b>Total porcentual obtenido:</b>					

### IV. EVALUACIÓN DE CONDUCTAS / COMPORTAMIENTOS

Valor Porcentual: 20%

	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					
Afabilidad					
Espíritu de Servicio					
Creatividad					
Hábitos de Higiene y seguridad					
Respeto					
Resolución de conflictos					
Relaciones de trabajo					
<b>Total de Puntos:</b>					

<b>Total porcentual obtenido:</b>	
-----------------------------------	--

V. CALIFICACION

Rubro	Total Porcentual
EVALUACIÓN DE HABILIDADES / CAPACIDADES	
EVALUACIÓN DE FUNCIONES	
EVALUACIÓN DE CONDUCTAS / COMPORTAMIENTOS	
<b>Calificación total de la evaluación</b>	

VI. COMENTARIOS / OBSERVACIONES

Evaluador	Evaluado

VII. METAS DE DESEMPEÑO (OPORTUNIDADES DE MEJORA)


VIII. FIRMAS DE LOS PARTICIPANTES DE LA EVALUACIÓN

\_\_\_\_\_

Evaluador (a)

\_\_\_\_\_

Evaluado (a)

Sello  
H

HOGAR DE ANCIANOS SAN BLAS DE NICOYA  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NIVEL A EVALUAR: unidades institucionales.

EVALUADOR: administrador.

Fecha de la evaluación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

I. DATOS GENERALES DE LA PERSONA EVALUADA / PUESTO

Nombre completo:
Nombre del puesto :
Código del puesto:
Departamento o unidad:

II. EVALUACIÓN DE HABILIDADES / CAPACIDADES

Valor Porcentual: 30%
-----------------------

	1	2	3	4	5
Puntualidad					
Orden					
Facilidad de aprendizaje					
Capacidad de atención ante situaciones de emergencia / eventualidades					
Atención a residentes					
Iniciativa					
Responsabilidad					
Habilidad para seguir instrucciones					
<b>Total de Puntos:</b>					
<b>Total porcentual obtenido:</b>					



### III. EVALUACIÓN DE FUNCIONES

Valor Porcentual: 50%

Funciones según manual de puestos	1	2	3	4	5
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
<b>Total de Puntos:</b>					
<b>Total porcentual obtenido:</b>					

### IV. EVALUACIÓN DE CONDUCTAS / COMPORTAMIENTOS

Valor Porcentual: 20%

	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					
Afabilidad					
Espíritu de Servicio					
Creatividad					
Hábitos de Higiene y seguridad					
Respeto					
Resolución de conflictos					
Relaciones de trabajo					
<b>Total de Puntos:</b>					

<b>Total porcentual obtenido:</b>	
-----------------------------------	--

V. CALIFICACION

Rubro	Total Porcentual
EVALUACIÓN DE HABILIDADES / CAPACIDADES	
EVALUACIÓN DE FUNCIONES	
EVALUACIÓN DE CONDUCTAS / COMPORTAMIENTOS	
<b>Calificación total de la evaluación</b>	

VI. COMENTARIOS / OBSERVACIONES

Evaluador	Evaluado

VII. METAS DE DESEMPEÑO (OPORTUNIDADES DE MEJORA)


VIII. FIRMAS DE LOS PARTICIPANTES DE LA EVALUACIÓN

\_\_\_\_\_

Evaluador (a)

\_\_\_\_\_

Evaluado (a)

Sello

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La estructura organizativa con la que actualmente cuenta el Hogar de Ancianos San Blas fue diseñada desde su fundación, un quince de septiembre de 1983, por lo que con el paso del tiempo se ha alejado de la realidad tanto social como institucional. La inclusión de nuevos puestos de trabajo y redistribución de estos han causado su obsolescencia. La propuesta presentada actualiza y propone nuevos puestos de trabajo, estructurados como unidades que buscan solventar necesidades identificables y promover la mejora integral del funcionamiento interno de la organización, así como de los departamentos a los que estos pertenecen, permitiendo una mayor claridad en cuanto a las relaciones laborales y las líneas de autoridad a las que cada colaborador debe responder, atender y presentar sus inquietudes.

La gestión administrativa se ve limitada a raíz de la saturación de funciones y responsabilidades que recaen sobre esta, causada por la carencia del personal requerido para cumplir determinadas funciones.

La gran importancia que tiene el aporte de entidades que financian organizaciones sin fines de lucro y con gran esencia social se ve identificado en esta institución, en este caso, corresponde a la Junta de Protección Social y CONAPAM. Es por esta razón que se debe reflejar un uso consciente y eficiente de estos recursos. En el Hogar de Ancianos San Blas, a pesar de los importantes esfuerzos de darle adecuado uso a los aportes económicos, se logra identificar que bajo medidas mejor estructuradas podría incrementar su rendimiento y ofrecer un servicio y apoyo más completo a quienes son parte de esta institución.

La carencia de un marco estratégico en el Hogar de Ancianos San Blas que se adapte a la realidad institucional y que dirija su accionar, limita la perspectiva a futuro y obstruye el desarrollo gradual e integral de la institución. Se presenta una propuesta balanceada que se

adapta e incorpora, tanto a la situación actual empresarial en conjunto con las necesidades latentes de esta, así como los retos que afronta la organización, denotando la labor que esta realiza con su público meta y la imagen que quiere proyectar a la sociedad.

El cuadro de mando integral brinda una guía a corto, mediano y largo plazo en el accionar institucional, que orienta la toma de decisiones y promueve el orden en procesos administrativos y de gestión organizacional; la creación de esta herramienta va ligada a la gran responsabilidad que implica darle seguimiento en la institución y velar por el cumplimiento de cada una de las acciones que van directamente enfocadas a la mejora de la organización.

El proceso de gestión del recurso humano del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, brinda un punto focal de acción en el que la organización al concentrarse en él, promueve mecanismos de organización, estandarización y orden que permiten un horizonte más claro y con mayor facilidad de implementación. Es importante tener claro los roles, tareas, puestos y las áreas que conforman la institución, de igual forma, crear una actitud en que el acatamiento y utilización de dichas normas sea fundamental y provechoso.

La gestión del recurso humano permite también que las personas que componen la institución se planteen metas para su crecimiento personal, y aunado a esto la institución continúe creciendo con ellas; el compromiso en conjunto al sentido de pertenencia de los colaboradores de la institución, facilitan el desarrollo de otros elementos que generan un óptimo rendimiento de la totalidad del sistema organizacional.

La institución cuenta con un manual de puestos previamente establecido, sin embargo, este se encuentra desactualizado, causando de esta manera que no se refleje la

realidad laboral a la que se enfrenta la organización en la actualidad. Aunado a esto, la presentación de dicho documento, en cuanto a redacción y orden, no es lo suficientemente formal como para pertenecer a una entidad seria.

La creación y descripción de un manual de puestos facilita comprensión de la estructura organizativa, establece medios de comunicación y de jerarquías, evitando así recargos de funciones, apropiación de roles que no corresponden y escasa agilidad en la ejecución de tareas.

Actualmente, el Hogar de Ancianos San Blas presenta un faltante de puestos que permitan optimizar la labor y cumplir el objetivo que defiende la institución, sin embargo, la contratación de estos requiere una mejor administración de los recursos y mejor empleo de herramientas y tácticas que permitan el incremento financiero y la eficiente administración de los fondos actualmente destinados para solventarlas.

Aunque en la propuesta se da la separación de puestos de asistentes de pacientes y misceláneos (as), que actualmente se concentran en uno fusionado, además de asistente de enfermería, auxiliar de servicios generales, guarda de seguridad nocturno; sí se incorporan paulatinamente y además se realiza una gestión tanto interna como externa de recursos, en un periodo de cinco años, se podría disponer del óptimo del recurso humano y financiero para la operación plena y la puesta en práctica del manual de organización y manual de puestos propuesto en el presente proyecto.

Evaluar el desempeño de los colaboradores de la institución permite tener un criterio integral de cada una de las personas que contribuyen al mantenimiento y crecimiento de la institución. La perspectiva global de un miembro parte de esta organización debe cumplir

características que le permitan a la función ser ejecutada de manera óptima, a la entidad, ser productiva y reconocida a nivel regional, a los usuarios mantener un nivel de vida de calidad en un ambiente sano y responsable, y a los colaboradores; ser parte de un ambiente laboral que satisfaga sus necesidades como parte de un todo organizacional.

La herramienta de evaluación del desempeño brinda un mecanismo estratégicamente planteado que se adapta a las necesidades y requerimientos de la institución, donde su aplicación permitirá medir a consciencia y desde distintas perspectivas el rol que cumple el colaborador dentro del accionar laboral. La correcta aplicación de esta herramienta permite la obtención de materia prima para la identificación de oportunidades de mejora y crecimiento individual, la toma de decisiones administrativas, planteamiento de programas de capacitación, control de las relaciones laborales, buenas y malas prácticas dentro de la cotidianidad y el aporte que cada persona realiza como parte del Hogar de Ancianos San Blas.

## **ANEXOS**



**ANEXO 1: Herramienta de recolección de datos de los colaboradores del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica.**

Universidad Nacional de Costa Rica

Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya.

Carrera: Licenciatura en administración con énfasis en recursos humanos

Estudiantes: Josselyn Vanessa Jiménez López y Andrés Alonso Venegas López.

**Objetivo:** La presente encuesta busca la obtención de información veraz para la creación y el diseño de un modelo organizacional y de gestión del recurso humano para el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste, por desarrollarse como trabajo final de graduación para optar por el grado de licenciatura en Administración con énfasis en recursos humanos.

El siguiente instrumento se aplica para la recopilación de información proveniente del área administrativa. Los objetivos que se abarcarán radican en los siguientes temas específicos: estructura organizativa, marco estratégico, modelo de gestión del recurso humano y propuesta de evaluación del desempeño.

De antemano agradecemos su aporte brindado para la realización de dicho proyecto.

1. Indique el nombre del puesto que desempeña en el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.

---

2. Detalle las actividades que realiza diariamente en su puesto de trabajo.

---

3. Indique las responsabilidades que le competen a su puesto de trabajo.

---

4. Mencione la jefatura inmediata a la que le rinde cuentas y a la que acude en caso de cualquier circunstancia ajena o propia de su puesto

---

5. ¿El organigrama actual le brinda orientación acerca de las relaciones internas a nivel organizacional?

---

6. Defina el nivel de coordinación, información y autoridad a la que se apega cada unidad

Indique con que unidades Coordina su trabajo	Descripción detallada de actividades que realiza desde su puesto de trabajo	Indique cuál es su jefatura inmediata

7. ¿Describa las fortalezas de la institución?

---

8. Describa las oportunidades de la institución

---

9. Describa las debilidades de la institución

---

10. Mencione las principales amenazas a las que se enfrenta la institución, tanto a nivel interno como externo.

---

## MARCO ESTRATÉGICO

1. Describa el tipo de organización en el que desea ver convertido el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya en cinco años

---

2. ¿Cuáles son las características que debe tener la organización para que se diferencie de otras entidades similares?

---

3. ¿Qué actividades los lleva a cumplir con sus responsabilidades?

---

4. ¿Cuál es el objetivo fundamental que se debe cumplir como institución?

---

5. ¿Qué contribuciones a nivel social desea hacer el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya a futuro?

---

6. Explique la forma en la que administran los recursos en su área de trabajo.

---

7. ¿Cómo considera usted se podría aumentar la eficiencia de los servicios brindados por usted?

---

8. Defina el público meta al cual están destinados los servicios del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.

---

9. ¿Cuál es el aporte realizado por el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya a la comunidad en el presente?

---

10. ¿Cómo le gustaría que la comunidad visualice al Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya?

---

11. ¿Qué medidas tomaría para mejorar y desarrollar el servicio brindado en su puesto de trabajo?

---

12. ¿Cuenta el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya con una infraestructura que respalde el desarrollo integral de sus actividades?

---

13. ¿Le brinda la institución los recursos necesarios para el correcto desempeño de sus funciones?

---

14. ¿De qué manera aseguran la asignación de recursos y la participación continua de los proveedores institucionales?

---

#### MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

1. Explique cómo fue su proceso de contratación

---

2. Indique las responsabilidades que le competen a su puesto.

---

3. Indique responsabilidades que usted tiene que considera no le competen a su puesto.

---

4. Describa el proceso de capacitación que le brinda la institución

---

5. ¿Qué proceso de capacitación le gustaría que la institución fomentara?

---

6. Comente las acciones tomadas por la institución para la motivación del personal

---

7. ¿Cuáles considera que serían las herramientas que promuevan la motivación dentro de la organización?

---

8. ¿Se da dentro de las áreas de la institución una adecuada comunicación? ¿De qué forma podría promoverse una mejor comunicación?

---

9. ¿Considera que la remuneración percibida por su labor es la justa?

---

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. ¿Le aplican a usted evaluación del desempeño para valorar su trabajo?

---

2. ¿Qué principios considera usted deben ser considerados para aplicar la evaluación del desempeño?

---

3. ¿Qué ventajas brindaría un proceso de evaluación del desempeño en la organización?

---

4. ¿Qué aspectos considera usted debería contemplar una evaluación de desempeño

---

## **ANEXO 2: Herramienta de recolección de datos del administrador del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica.**

Universidad Nacional de Costa Rica

Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya.

Carrera: Licenciatura en administración con énfasis en recursos humanos

Estudiantes: Josselyn Vanessa Jiménez López y Andrés Alonso Venegas López.

**Objetivo:** la presente encuesta busca la obtención de información veraz para la creación y el diseño de un modelo organizacional y de gestión del recurso humano para el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste, a desarrollarse como trabajo final de graduación para optar por el grado de licenciatura en administración con énfasis en recursos humanos.

El siguiente instrumento se aplica para la recopilación de información proveniente del área administrativa. Los objetivos que se abarcarán radican en los siguientes temas específicos: estructura organizativa, marco estratégico, modelo de gestión del recurso humano y propuesta de evaluación del desempeño.

De antemano agradecemos su aporte brindado para la realización de dicho proyecto.

### **ESRTUCTURA ORGANIZACIONAL**

11. ¿De cuántos y cuáles puestos se compone el recurso humano de la institución?

---

12. ¿Considera usted que el organigrama de la institución requiere ser mejorado o actualizado?

---

13. ¿El organigrama actual brinda orientación a las diferentes áreas que componen la institución? Explique

---

14. Defina el nivel de coordinación, autoridad y describa las funciones de cada uno de los puestos de trabajo según unidad de la institución

Indique con qué unidades coordina su trabajo	A quién solicita información ante cualquier situación en su trabajo	Indique cuál es su jefatura inmediata

15. ¿Describe las fortalezas de la institución?

---

16. Describa las oportunidades de la institución

---

17. Describa las debilidades de la institución

---

18. Mencione las principales amenazas a las que se enfrenta la institución, tanto a nivel interno como externo.

---

## MARCO ESTRATÉGICO

15. Describa el tipo de organización en el que desea ver convertido el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya en cinco años

---

16. ¿Cuáles son las características que debe tener la organización para que se diferencie de otras entidades similares?

---

17. ¿Qué actividades los llevan a cumplir con sus responsabilidades?

---

18. ¿Cuál es el objetivo fundamental que se debe cumplir como institución?

---

19. ¿Qué contribuciones, a nivel social, desea hacer el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya a futuro?

---

20. Explique la forma en la que administran los recursos del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya

---

21. ¿Cómo considera usted se podría aumentar la eficiencia de los servicios brindados?

---

22. Defina el público meta al cual están destinados los servicios del Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya.

---

23. ¿Cuál es el aporte realizado por el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya a la comunidad en el presente?

---

24. ¿Cómo le gustaría que la comunidad visualice al Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya?

---

25. ¿Qué medidas tomaría para mejorar y desarrollar el servicio brindado en el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya?

---



26. ¿Qué haría usted diferente para gestionar el capital humano para un óptimo rendimiento de las funciones?

---

27. ¿Cuenta el Hogar de Ancianos San Blas con una infraestructura que respalde el desarrollo integral de sus actividades?

---

28. ¿De qué manera aseguran la asignación de recursos y la participación continua de los proveedores institucionales?

---

29. ¿Cómo mantienen el apoyo para la generación de nuevos proyectos que satisfagan las demandas de la comunidad y de los usuarios?

---

#### MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

10. Explique cómo se realiza el proceso de contratación del personal

---

11. Indique las responsabilidades que le competen a su puesto.

---

12. Indique responsabilidades que usted tiene que considera no le competen a su puesto.

---

13. Describa el proceso de capacitación que le brinda la institución

---

14. ¿Qué proceso de capacitación le gustaría que la institución fomentara?

---

15. Comente las acciones tomadas por la institución para la motivación del personal

---

16. ¿Cuáles considera que serían las herramientas que promuevan la motivación dentro de la organización?

---

17. ¿Se da dentro de las áreas de la institución una adecuada comunicación? ¿De qué forma podría promoverse una mejor comunicación?

---

18. Indique la escala salarial utilizada en la institución, según el puesto de trabajo y las responsabilidades del mismo.

---

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5. ¿Le aplican a usted evaluación del desempeño para valorar su trabajo?

---

6. ¿Qué principios cree usted deben ser considerados para aplicar la evaluación del desempeño?

---

7. ¿Qué ventajas brindaría un proceso de evaluación del desempeño en la organización?

---

8. ¿Qué aspectos considera usted debería contemplar una evaluación de desempeño?

---

## ANEXO 3: Certificación de personería jurídica

REPUBLICA DE COSTA RICA  
REGISTRO NACIONAL  
CERTIFICACION DE PERSONERIA JURIDICA  
NUMERO DE CERTIFICACION: RNPDIGITAL-1951968-2019  
PERSONA JURIDICA: 3-002-066495



### DATOS GENERALES

RAZON SOCIAL O DENOMINACION: ASOCIACION NICOYANA DE ATENCION AL ANCIANO  
ESTADO ACTUAL: INSCRITA  
NUMERO DE EXPEDIENTE: 1431 DOCUMENTO ORIGEN: TOMO: 1 ASIENTO: 47 FECHA INSCRIPCION / TRASLADO: 11/11/2004  
FECHA PUBLICACION: DOMICILIO: GUANACASTE-NICOYA NICOYA, DE LA CRUZ ROJA 100 METROS AL NORTE Y 150 METROS AL SUR  
OBJETO/FINES (SINTESIS): DAR PROTECCION A LA POBLACION ANCIANA DEL CANTON DE NICOYA Y A TODOS LOS QUE ASI LO REQUIERAN  
PLAZO DE LA ENTIDAD JURIDICA: INICIO: 28/08/1983 VENCIMIENTO: \*-NO HAY\*-  
PRORROGAS EN EL PLAZO DE LA ENTIDAD JURIDICA: PLAZO INDEFINIDO

### ADMINISTRACION

PLAZO DE DIRECTORES Y/O PRORROGAS: LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA Y FISCAL, SE ELIGEN EN LA ASAMBLEA ANUAL ORDINARIA A CELEBRARSE EN LA PRIMERA QUINCENA DEL MES DE SETIEMBRE, POR UN PERIODO DE DOS AÑOS, TOMARAN POSESION DE SUS CARGOS EL DIA DIECISEIS DE SETIEMBRE DEL AÑO QUE CORRESPONDA. EL ORGANO DE LA JUNTA DIRECTIVA Y FISCALIA SE NOMBRARA EN DOS GRUPOS EN LOS AÑOS PARES SE NOMBRA: PRESIDENTE, SECRETARIO, PRIMER VOCAL, TERCER VOCAL Y FISCAL Y EN LOS AÑOS IMPARES: EL VICEPRESIDENTE, TESORERO Y SEGUNDO VOCAL. EL ORGANO DE LA FISCALIA ESTA COMPLETADO POR UN MIEMBRO.

### REPRESENTACION

EL PRESIDENTE SERA EL REPRESENTANTE JUDICIAL Y EXTRAJUDICIAL DE LA ASOCIACION CON FACULTADES DE APODERADO GENERALISIMO SIN LIMITE DE SUMA, PUDIENDO FIRMAR LOS DIFERENTES CONVENIOS CON LAS JUNTAS DE PROTECCION SOCIAL, CONSEJO NACIONAL DE LA PERSONA ADULTA MAYOR, INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL Y CUALQUIERA OTRA INSTITUCION O EMPRESA CON FINES SIMILARES CON EL OBJETIVO DE AYUDAR A LA ASOCIACION, PERO PARA LA COMPRA DE BIENES Y ACEPTAR DONACIONES Y LEGADOS, TRASPASO O NEGOCIACION DE CUALQUIER TITULO DE LOS BIENES MUEBLES O INMUEBLES DE LA ASOCIACION DEBE SER AUTORIZADO POR LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACION. CORRESPONDE AL VICEPRESIDENTE SUSTITUIR AL PRESIDENTE EN SUS AUSENCIAS TEMPORALES, CON IGUALES OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES QUE ESTE CUANDO LO SUSTITUYE.-

### NOMBRAMIENTOS

FECHA DE INSCRIPCION: 18/09/2018 CARGO: PRESIDENTE  
OCUPADO POR: ALEYDA MARIA OBANDO BRICERO CEDULA DE IDENTIDAD: 5-0231-0810  
REPRESENTACION: REPRESENTACION JUDICIAL Y EXTRAJUDICIAL  
VIGENCIA: INICIO: 18/09/2018 VENCIMIENTO: 15/09/2020

FECHA DE INSCRIPCION: 16/09/2019 CARGO: VICEPRESIDENTE  
OCUPADO POR: JORGE ARMANDO ESQUIVEL BARRANTES CEDULA DE IDENTIDAD: 5-0155-0430  
REPRESENTACION: REPRESENTACION JUDICIAL Y EXTRAJUDICIAL  
VIGENCIA: INICIO: 16/09/2019 VENCIMIENTO: 15/09/2021

NO TIENE AGENTE RESIDENTE O NO APLICA PARA ESTE TIPO DE PERSONA JURIDICA  
FIN DE LOS NOMBRAMIENTOS O CARGOS DE LA PERSONA JURIDICA  
NO EXISTE INFORMACION DE AFECTACIONES SOBRE LA PERSONA JURIDICA  
NO EXISTE INFORMACION DE MOVIMIENTOS PENDIENTES SOBRE LA PERSONA JURIDICA  
NO EXISTE INFORMACION DE OBSERVACIONES SOBRE LA PERSONA JURIDICA

ESTA CERTIFICACION, CUYOS DERECHOS ARANCELARIOS FUERON DEBIDAMENTE CANCELADOS, CONSTITUYE DOCUMENTO PUBLICO CONFORME LO ESTABLECEN LOS ARTICULOS 45.2 DEL CODIGO PROCESAL CIVIL, 5 INCISO D) DE LA LEY DE CERTIFICADOS, FIRMAS DIGITALES Y DOCUMENTOS ELECTRONICOS N.8454, Y EL DECRETO EJECUTIVO N. 35488-J, PUBLICADO EN LA GACETA N. 198, DEL 8 DE OCTUBRE DE 2009. EN DICHO MARCO LEGAL SE ESTABLECE LA OBLIGATORIEDAD DE RECIBIR ESTE DOCUMENTO POR PARTE DE LOS ENTES PUBLICOS Y PRIVADOS, ASI COMO PARA LOS PARTICULARES. EN CASO DE QUE SE LE PRESENTEN PROBLEMAS PARA LA RECEPCION DE ESTE DOCUMENTO Y APLICACION DE SUS EFECTOS LEGALES, SIRVASE COMUNICARLO AL CENTRO DE ASISTENCIA AL USUARIO, TELEFONO. 2202-0888.

ESTIMADO USUARIO, EL REGISTRO NACIONAL LE INDICA QUE EL VALOR DE LA PRESENTE CERTIFICACION FUE ESTABLECIDO POR LA JUNTA ADMINISTRATIVA EN LA SUMA DE DOS MIL CUATROCIENTOS OCHENTA Y DOS COLONES CON CINCUENTA CENTIMOS MAS LOS TIMBRES RESPECTIVOS; NINGUNA PERSONA FISICA O JURIDICA PUEDE VARIAR ESE VALOR.

EMITIDA A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS DIGITALES Y CON DATOS CONSULTADOS A UNA REPLICA OFICIAL DE LA BASE DE DATOS DEL REGISTRO NACIONAL, A LAS 09 HORAS 13 MINUTOS Y 35 SEGUNDOS, DEL 09 DE DICIEMBRE DE 2019. PODRA SER VERIFICADA EN EL SITIO [www.rnpdigital.com](http://www.rnpdigital.com) DENTRO DE LOS SIGUIENTES 15 DIAS NATURALES. SI LA CERTIFICACION CONTIENE ALGUNA INCONSISTENCIA EN LA INFORMACION, FAVOR DE CONTACTAR A [mpdigital@mp.go.cr](mailto:mpdigital@mp.go.cr), PARA DETERMINAR EL ORIGEN DE LA INCONSISTENCIA Y COMPETENCIA DE LA RESOLUCION.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

1. Acosta, G. (2 de Julio-diciembre de 2008). *Redalyc*. Recuperado el 23 de Agosto de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>
2. Armijo, M. (2009). *CEPAL*. Recuperado el 01 de 11 de 2018, de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
3. Armijo, M. (2009). *CEPAL*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2019, de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
4. Barrantes Echeverría, R. (2016). *Investigación: Un camino al conocimiento*. San José: EUNED.
5. Cardona, P., & Rey, C. (julio de 2009). *IESE Business School*. Recuperado el 23 de Julio de 2019, de La dirección por misiones: Cómo introducir la Misión en la Gestión: <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-03-11.pdf>
6. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
7. Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (décima ed.). México, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
8. De la Cruz, N. (2005). La Motivación, Comunicación y Actitudes de los empleados como elementos fundamentales de la organización. *Perspectivas psicológicas*, 91.
9. Factorhuma. (Junio de 2005). *Factorhuma*. Recuperado el 03 de 11 de 2018, de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8312/UC\\_QCI\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf)

10. Fernández, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: Mc Graw Hill.
11. Fry, C. H., & Lopez, J. A. (2006). *En busca del compromiso: Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial*. Almuzara Estudios S A.
12. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
13. Hintze, J. (1999). Administracion de estructuras organizativas. *ONSC*, 71-72.
14. Hintze, J. (SN). Administración de Estructuras Organizativas. *Transformación, Estado y Democracia*, 70.
15. Jhonson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica* ( 5ª Edición ed.). (A. Gonzalez, Ed.) Madrid: Pearson Educación.
16. Leyva del Toro, C., de Miguel Guzmán, M., & Pérez Campdesuñe, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización . *Ingeniería Industrial*, 165.
17. Lizurek, M. (2016). RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN. APLICACIÓN EN LOS CARGOS OPERATIVOS DE LAS ORGANIZACIONES MIPYMES DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO DE SANTA TERESITA PARTIDO DE LA COSTA ATLÁNTICA BONAERENSE. . *CECIET*, 23.
18. Martínez, F. M. (2018). Estudio de longevidad. (L. Nación, Entrevistador) Costa Rica

19. Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. (C. Ganzinelli, Trad.) Barcelona, España: Gestión 2000, S.A.
20. Restrepo, M., & Rubio Angulo, J. (1992). *Intervenir en la organización*. Santafé de Bogotá: Significantes de Papel Ediciones.
21. Rodríguez Selva, S. d., Socarrás Sánchez, S. R., González Sánchez, Y., Díaz Díaz, A. N., & Noa Castillo, Y. (2017). Postulados teóricos sobre la capacitación del profesor guía de la carrera de medicina. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 241.
22. Sistema Costarricense de Información Jurídica, S. (12 de febrero de 1986). Decreto Ejecutivo 16860. *Artículo 1*. Heredia, Heredia , Costa Rica: CCIJ.
23. Tánchez, T. (mayo de 2015). Longevidad impulsa a Nicoya a renovar latencia en salud. (La Nación, & I. Rodríguez, Entrevistadores) Costa Rica: Periodico la Nación.
24. Valle, R. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. España: Editorial Pearson, Prentice Hall.
25. Ley de asociaciones N°218, Congreso Constitucional de la República de Costa Rica, Costa Rica, 08 de agosto de 1939.
26. Ley N° 7935, Ley Integral para la Persona Adulta Mayor, Costa Rica, 25 de octubre de 1999.