



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

## **INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS**

Diseño de un sistema de control de gestión aplicado al área de Recursos Humanos de un hospital basado en la herramienta Lean HealthCare, para la mejora Administrativa y Financiera, a través de indicadores de medición.

## **PROYECTO DE GRADUACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURIA PÚBLICA  
AUTORIZADA**

Presentado por:

**María Nathaly Cedeño Toala  
Axa Andrea Garzón Pezo**

**Guayaquil – Ecuador**

**2012**

## **AGRADECIMIENTO**

Para poder realizar este proyecto de la mejor manera posible fue necesario del apoyo de muchas personas a las cuales quiero agradecer por ayudarme en el logro de mi carrera, es demasiado poco, el decir gracias, pero en el fondo de mi corazón les estaré agradecida y siempre presta a tenderles una mano cuando así lo requieran.

Agradezco a Dios todo poderoso por darme la vida para lograr esta meta anhelada después de tantos esfuerzos, caídas entre otras cosas, que he tenido durante mi formación profesional.

A mi familia especialmente a mi madre, Catalina Toala por su constante amor, comprensión inexplicable para mi superación personal y sin importar nunca mis fallas me ha apoyado siempre y eso nunca lo olvidare, porque no todos tenemos la dicha de tener una madre tan responsable como usted y por eso no me cansare nunca de expresarle lo mucho que la amo con todo mi corazón. Mis hermanos José y Jonathan, porque a pesar de la distancia, el ánimo, apoyo y por sus comentarios que me brindan me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A mis dos amores hermosos Andrés y Fharita por brindarme su inmenso amor y sobre todo tenerme mucha comprensión y paciencia, quienes han sido una pieza clave en mi vida.

Igualmente quiero agradecerles a mis tíos, a mi abuelita, mis suegros, mis amigos, por brindarme su apoyo, ánimo y colaboración en todo momento y sobre todo cuando más necesitaba de ellos, sin poner nunca peros o darme negativas, sino todo lo contrario.

A mi asesora de tesis y una de las personas que más admiro por su inteligencia y su conocimientos la Miss Dianita Montalvo, quien le debo el hecho de que esta tesis tenga los menos errores posibles. Gracias por ser juiciosa.

Nathaly Cedeño

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida y haberme permitido nacer en un hogar unido lleno de amor y comprensión, Junto con las personas que más amo y que han significado un fuerte pilar durante toda mi vida. Agradezco también por haberme dado la oportunidad de tener una buena formación académica.

Agradezco a mis padres por todo su amor incondicional y su apoyo en todos los momentos de mi vida, quienes me han guiado por el buen camino inculcándome valores éticos y morales día a día y que todos los días me demuestran su amor. Agradezco su esfuerzo por haberme apoyado en una excelente formación académica. Agradezco a todos mis familiares que han estado apoyándome en cada paso que doy.

Agradezco a mis amigos que han sido un pilar fundamental en mi vida quienes me han apoyado y ayudado cuando lo he necesitado. Agradezco a nuestra directora de Tesis Ing. Diana Montalvo que con su paciencia y conocimientos brindados nos ha guiado a la elaboración del proyecto de tesis.

Estoy muy agradecida con la Escuela Superior Politécnica del Litoral la cual ha permitido desarrollar un óptimo aprendizaje y

adquirir conocimientos que me ayudaran a desenvolverme en el campo profesional.

Axa Garzón

## DEDICATORIA

Este proyecto de graduación lo dedico con todo mi amor y cariño.

A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

A mi familia, especialmente a mi madre y mis hermanos, por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, por todo esto les agradezco de todo corazón el que estén conmigo a mi lado. Mi triunfo es el de ustedes, ¡Los amo!

A mi esposo, Andrés López, quien me brindo su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Su cariño, comprensión y paciente espera para que pudiera terminar mi carrera son evidencia de su gran amor. ¡Gracias vida!

A mi hija Fharita López quien es la luz de mis ojos. Es mi muñequita linda, motivo principal para seguir adelante. A los que nunca dudaron que lograría este triunfo: mis tíos, mis amigos, mis primos, mis suegros.

Nathaly Cedeño

## DEDICATORIA

Quiero dedicar el siguiente trabajo especialmente a Dios y las personas que siempre me han apoyado directa e indirectamente. Dedico a mi familia en especial a mis padres Axa Pezo Y Galo Garzón quienes con su amor y apoyo incondicional han sabido guiarme a mis tíos y tías especialmente Sergio Pezo y Efrain Pezo quienes siempre han estado apoyándome en todo lo que emprendo.

Dedico también a mis primos y a mis amistades que siempre estuvieron ahí mostrándome su apoyo en todo momento, con sus buenos consejos y experiencia.

Axa Garzón

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

**Ing. Diana Montalvo**

**DIRECTOR DE TESINA**

---

**Ing. Dalton Noboa**

**DELEGADO PRESIDENTE**

---

**Ing. Marlon Maya**

**DELEGADO VOCAL**



## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenidos de este Proyecto de Graduación, me corresponde; y, el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

---

María Nathaly Cedeño Toala

---

Axa Andrea Garzón Pezo

## RESUMEN

La política de recursos humanos en el sector de salud pública no ha tenido en el pasado el interés que se merece. No solo es importante para la mejor provisión de salud pública; desde el punto de vista fiscal, el pago de salarios es el componente más importante del gasto en salud. También debe considerarse que, desde el punto de vista social, las negociaciones laborales pueden derivar en situaciones de difícil resolución.

El presente proyecto consiste en un sistema de control de gestión aplicado al área de Recursos Humanos de un hospital basado en la herramienta Lean Healthcare, con el propósito fundamental de implantar mejoras para garantizar una mejor prestación del servicio **es decir calidad asistencial**, mediante la reducción de costos y ahorro de tiempos aumentando naturalmente la productividad.

Para la elaboración de este proyecto se basa en la información proporcionada por el Área de Talento Humano de un Hospital Público ubicado en la provincia de Manabí. En el cual pudimos encontrar muchos problemas, quejas, falta de procesos y segregación de funciones, insatisfacción por parte del personal, entre otros. Para tener una visión clara del Hospital realizamos la Matriz foda la cual nos ayudó ver la situación actual del mismo y observar las oportunidades y riesgo que tiene, la cual nos ayudó a plantear estrategias para así poder mejorar el servicio.

Para tener un conocimiento más a fondo de la situación del Área de Talento Humano se realizó una encuesta al personal que labora en el Hospital que nos indique que inconformidades tienen con el Área de Talento Humano y así junto con la ayuda del Diagrama de Ishikawa poder obtener el problema.

Para poder desarrollar el problema se utilizó una de las herramientas de Lean Healthcare, Formato A3 que en una hoja tamaño A3 de 29.7cm x 42 cm en el cual se detalla el problema del Hospital, los antecedentes que han originado el problema, como está la situación actual del hospital por medio de la observación directa mostrándola por medio de una forma gráfica y entendible, también nos ayuda a realizar un análisis del problema por una de las herramientas de Lean Healthcare que es 5 ¿por qué? el cual ayudó a encontrar el problema principal del Talento Humano. En el A3 también se plantea a donde se quiere llegar, es decir cómo podría ser mejorado los procesos, planteando posibles soluciones. El A3 también ayuda a crear un plan de ejecución creando los pasos para poder lograr el cumplimiento de las posibles soluciones, y para el cumplimiento de este se realiza el seguimiento respectivo. Al realizar el planteamiento, el análisis de la situación, la planeación y seguimiento de los procesos se obtuvo la colaboración de la Sra. Aracely Rodríguez y del personal de las otras áreas, el cual permitió lograr los objetivos propuestos.

## ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XIX</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>22</b>
1. ANTECEDENTES.....	22
1.1. Tema Propuesto.....	22
1.1.1. Planteamiento del Problema.....	22
1.2. Justificación del Tema.....	23
1.2.1. Objetivo General del Estudio .....	24
1.2.2. Objetivos Específicos.....	24
1.3. Descripción de la Empresa .....	25
1.3.1. Base Legal .....	25
1.3.2. Misión .....	27
1.3.3. Visión.....	28
1.3.4. Objetivos de la Institución.....	28
1.3.5. Servicios que presta la institución .....	29
1.3.6. Estructura Orgánica .....	31
1.3.7. Financiamiento.....	31
1.3.8. Organigrama Estructural.....	32
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>33</b>
2. MARCO TEÓRICO .....	33
2.1. Sistema de Control de Gestión .....	34
2.2. Herramientas del Sistema Lean Healthcare .....	35
2.2.1 Lluvia de Ideas .....	35
2.2.2 Diagrama de Causa – Efecto o Espina de Pescado.....	36
2.2.3 Cinco Porqué’s- 5 ¿Por qué? .....	38
2.2.4 Diagrama de Pareto.....	39
2.2.5 FODA .....	41

2.2.6	Informe A3.....	42
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>45</b>
3.	FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	45
3.1.	Funcionamiento de la empresa.....	45
3.1.1.	Macro proceso de la empresa .....	45
3.1.2.	Descripción de subprocesos de la empresa .....	47
3.1.2.1.	Descripción general: .....	47
3.1.2.2.	Descripción de los procedimientos que realiza el área:.....	49
3.1.3.	Horario de atención.....	57
3.2.	Principales problemas del área de Recursos Humanos .....	57
3.3.	Análisis de los problemas Diagrama Causa – Efecto Ishikawa .....	59
3.4.	Análisis de Pareto.....	60
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>65</b>
4.	ANÁLISIS.....	65
4.1.	Análisis de la fuerza laboral .....	65
4.2.	FODA.....	68
4.2.1	Fortaleza .....	68
4.2.2	Oportunidades .....	71
4.2.3	Debilidades .....	73
4.2.4	Amenazas .....	75
4.3.	Matriz de aprovechabilidad .....	78
4.3.1	Estrategias de aprovechabilidad.....	79
4.4.	Matriz de vulnerabilidad .....	82
4.4.1.	Estrategias de vulnerabilidad.....	83
4.5.	Formato A3.....	86
4.5.1.	Problemas .....	88
4.5.3.	Situación Actual .....	89
4.5.3.1.	Proceso de Reclutamiento .....	91
4.5.3.2.	Proceso de Solicitud de pasantes .....	93

4.5.3.3. Proceso de Evaluación de desempeño.....	95
4.5.3.4. Proceso de formación y desarrollo.....	97
4.5.3.5. Proceso de Bienestar laboral .....	99
4.5.3.6. Proceso de suministros .....	101
4.5.3.7. Actualización de datos del paciente .....	102
4.5.4. Análisis del Problema .....	103
4.5.5. Objetivo que queremos lograr e implementación.....	105
4.5.5.1. Proceso de Reclutamiento .....	105
4.5.5.2. Proceso de Selección de pasantes.....	107
4.5.5.3. Proceso de Evaluación de Desempeño .....	110
4.5.5.4. Proceso de Formación y desarrollo.....	113
4.5.5.5. Proceso de Bienestar laboral .....	115
4.5.5.6. Proceso de Suministro.....	117
4.5.5.7. Proceso de Actualización de datos del paciente .....	120
4.5.6. Seguimiento .....	122
4.5.6.1. Proceso de Reclutamiento .....	122
4.5.6.2. Proceso de Selección de pasantes.....	124
4.5.6.3. Proceso de Evaluación de desempeño.....	127
4.5.6.4. Proceso de Formación y desarrollo.....	130
4.5.6.5. Proceso de Bienestar laboral .....	132
4.5.6.6. Proceso de Suministros.....	134
4.5.6.7. Proceso de Actualizar datos de los pacientes .....	137
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>139</b>
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	139
4.6. 5.1 Conclusiones.....	139
5.2 Recomendaciones .....	141
BIBLIOGRAFÍA.....	144
ANEXOS.....	145

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I. Organigrama estructural del negocio .....	32
Figura II. Estructura de diagrama causa- efecto .....	37
Figura III. Estructura de diagrama de pareto .....	41
Figura III. Estructura de informe A3 .....	43
Figura IV. Macro proceso del hospital .....	46
Figura V. Proceso de Reclutamiento .....	91
Figura VI. Solicitud de Pasantes .....	93
Figura VII. Evaluación de Desempeño .....	95
Figura VII. Formación y Desarrollo .....	97
Figura IX. Bienestar Laboral .....	99
Figura X. Suministros .....	101
Figura XI. Actualización de datos del paciente .....	102
Figura XII. Reclutamiento del Personal (Implementación) .....	105
Figura XIII. Selección de Pasantes (Implementación) .....	107
Figura XIV. Evaluación de Desempeño (Implementación) .....	110
Figura XV. Formación y Desarrollo (Implementación) .....	113
Figura XVII. Suministro (Implementación) .....	117
Figura XVIII. Actualización de datos del paciente (Implementación) .....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. Análisis de Pareto .....	60
Tabla II. Ponderación de causas - Pareto .....	62
Tabla III: Matriz de impacto (Fortaleza) .....	70
Tabla IV: Matriz de impacto (Oportunidades) .....	72
Tabla IV: Matriz de impacto (Oportunidades) .....	72
Tabla V: Matriz de impacto (Debilidades) .....	74
Tabla VI: Matriz de impacto (Amenazas) .....	76



**ÍNDICE DE GRAFICOS**

Gráfico I. Análisis de pareto .....	61
Gráfico II. Diagrama de Pareto – Hospital .....	63

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro I. Reclutamiento del Personal (Implementación).....	106
Cuadro II. Selección de pasantes (Implementación).....	108
Cuadro III. Evaluación de desempeño (Implementación) .....	111
Cuadro IV. Formación y desarrollo (Implementación).....	114
Cuadro V. Bienestar laboral (Implementación).....	116
Cuadro VI. Suministro (Implementación).....	118
Cuadro VII. Actualización de datos (Implementación) .....	118
Cuadro VIII. Reclutamiento de personal (Seguimiento) .....	122
Cuadro IX. Selección de pasantes (Seguimiento).....	124
Cuadro X. Evaluación de desempeño (Seguimiento) .....	127
Cuadro XI. Formación y desarrollo (Seguimiento) .....	130
Cuadro XII. Bienestar laboral (Seguimiento) .....	132
Cuadro XIII. Suministros (Seguimiento) .....	134
Cuadro XVI. Actualizar datos de los pacientes (Seguimiento).....	137

## INTRODUCCIÓN

Desde un principio se reflejó que en la organización el recurso más valioso e importante es el Talento Humano, ya que la participación de cada individuo en cada una de sus actividades es importante e imprescindible.

Una buena organización se basa en los recursos humanos ya que son el motor para que la labor de la organización se desempeñe de una manera eficiente y eficaz logrando así alcanzar sus objetivos y metas en tiempos determinados, cumpliendo así la misión y visión de la misma.

Las personas en la una organización tienen la gran responsabilidad de dirigir el buen funcionamiento de una organización dependiendo de ella los resultados posteriores. Por eso es importante que cada persona se sienta a gusto en la labor que le han asignado, para que así aporte de manera satisfactoria a la organización logrando que éste llegue a un desempeño eficaz, efectivo y así poder llegar directamente al usuario externo. Para que una organización logre reflejar su desempeño efectivo hacia sus usuarios externos primero debe lograr un excelente desempeño en sus usuarios internos dentro de un ambiente de calidad donde cada uno sea más productivo día a día.

En el actual proyecto se va a basar en la gestión eficaz y eficiente en los procesos del área de recurso humano a través de la aplicación del Sistema

Lean Healthcare el cual busca crear entornos de trabajo libres de errores, orientados a mejorar la calidad de los procesos, ayudando a que el hospital

logre un mejor desempeño a través de su personal en un ambiente laboral que sea más eficiente. Y así poder mejorar la productividad, mejorar las condiciones del trabajo y principalmente dar una atención oportuna al paciente, logrando que se sienta importante y satisfecho por los servicios brindados.

Las razones por las se requiere diseñar el Sistema Lean Healthcare en el Hospital son porque se considera que los pacientes se merecen lo mejor; en la actualidad la mayoría de los servicios asistenciales son ineficientes por lo que buscamos brindar un servicio efectivo, reduciendo los retrasos, la insatisfacción logrando poseer un mínimo grado de defectos y que éstos puedan ser controlados a través de un monitoreo.

Otra de las razones en que nos basamos es que los profesionales se sientan a gusto y satisfechos haciendo sus actividades, para así poder lograr una productividad generando de esta manera niveles de satisfacción de pacientes más elevados que los insatisfechos.

Y una razón tan importante como las anteriores es que nuestro país se merece todo lo mejor, porque el costo de la Salud Pública requiere una gran parte en el presupuesto del Estado y reducir su presupuesto destinado no sería lo más recomendado sino más bien, saber distribuir dicho presupuesto de una manera eficiente y eficaz proveyendo mejores servicios a menores costos reduciendo las mudas logrando una eficiencia interna en los procesos de prestación del servicio de salud.

# **CAPÍTULO I**

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1. Tema Propuesto**

Diseño de un sistema de control de gestión aplicado al área de Recursos Humanos de un hospital basado en la herramienta Lean Healthcare, para la mejora Administrativa y Financiera, a través de indicadores de medición.

#### **1.1.1. Planteamiento del Problema**

Las quejas relacionadas con la insatisfacción del paciente que involucra una atención insatisfactoria, lentitud en los procesos, pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, creando desmotivación e insatisfacción. La falta de empleados y la incorrecta segregación de funciones son claves en este problema. El departamento de Recursos Humanos es el responsable de coordinar los programas de comunicación y entrenamiento en servicio médico y de oficina, la cual no posee un sistema de gestión que facilite cumplir con sus objetivos y lograr las metas propuestas.

## 1.2. Justificación del Tema

En la actualidad dentro de muchos hospitales públicos no existe evidencia para aceptar que la percepción de la calidad de la atención ofrecida en el servicio sea buena, además la percepción de los usuarios sobre la estructura del servicio del Área de Salud # 8 del Hospital, es de regular calidad. El estudio también parte del problema de la deficiente atención que reciben los pacientes en el Hospital, específicamente en el servicio de médico y de oficina. La falta de rapidez en la atención e instrumental médico y la calidad de servicio propiamente dicho, son deficientes y afectan la óptima atención a los pacientes.

El éxito en las organizaciones dedicadas a Servicios de Salud no se basa únicamente en tener los mejores médicos y los mejores equipos, sino también, en saber desarrollar los procesos y la atención al cliente para que tengan un mejor desempeño. Se presentarán la importancia y la aplicación de modelos de mejora y de gestión para el ramo de Servicios de Salud (basados en la filosofía y herramientas de Lean Healthcare), así como también, el impacto que tienen en la

calidad de la atención al paciente, en la reducción de riesgos y en el incremento de capacidad para las áreas críticas.

### **1.2.1. Objetivo General del Estudio**

Diseñar una estrategia basada en Lean Health, mediante el manejo de herramientas, que facilite a la administración la toma de decisiones que contribuyan a la empresa.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar problemas existentes.
- ✓ Diseñar una estrategia de control, para el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Definir indicadores que midan el desempeño de la empresa.
- ✓ Mejorar los flujos de información, la seguridad de los pacientes, la satisfacción de usuarios y profesionales.
- ✓ Mejorar la eficiencia y eficacia interna de la organización a través de la herramienta Lean Health.



- ✓ Optimizar el servicio obteniendo mayor productividad con un mayor costo.
- ✓ Disminuir la variabilidad de los procesos, descartando los focos de inflexibilidad, diseñando un flujo de acción que cree valor y con una orientación clara a resultados, junto con la implicación de la dirección y la participación del personal.

### **1.3. Descripción de la Empresa<sup>1</sup>**

#### **1.3.1. Base Legal**

El Hospital fue creado en base a un contrato firmado en marzo de 1963 entre el Gobierno Nacional y la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), dependiendo directamente del Servicio Sanitario Nacional. Después toma el nombre de Centro de Salud Hospital quedando bajo la dirección de la Jefatura Provincial de Salud de Manabí y ésta del Ministerio de Salud Pública.

---

<sup>1</sup>Hospital (2011). Fuente: Departamento de Recursos Humanos documento "Creación del Hospital"

Posteriormente según Acuerdo Ministerial No. 570 de fecha 9 de Abril de 1981 y Publicado en el R.O. No. 424 del 22 de Abril de 1981. Una inauguración previa en el año de 1979 y oficialmente para su atención al público el 5 de Agosto de 1980. Y con Decreto Ejecutivo No. 3292 de 29 de abril de 1992, el Señor Presidente de la República establece en el país los Sistemas Locales de Salud (SILOS) bajo la Modalidad de Áreas de Salud, según Acuerdo Ministerial No. 14122 de 20 de mayo de 1992, publicado en el Registro Oficial No. 950 de 4 de junio de 1992, funciona como **Área de Salud No.8**; dentro de su jurisdicción cuenta con: 1 Hospital Básico (24h), 2 Unidades Ambulatorias en Km.40 y La Restrepo (área urbana desde octubre 2011); 8 Subcentros de Salud rurales: Bramadora, Santa María, Caoba, Santa Teresa, La Catorce(24h), Maicito, Suma y San Ramón de Tigrillo. Ubicado en el Nivel de complejidad I (Hospital Básico).

La entidad se halla regulada por:

- ✓ La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- ✓ Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).

- ✓ Ley de Presupuesto del Sector Público y su Reglamento.
- ✓ Reglamento de Bienes del Sector Público.
- ✓ Reglamento de Cauciones.
- ✓ Reglamento Interno de los Centros de Salud Hospitales.
- ✓ Manual de Organización Funcional de Hospitales.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Manual de Normas de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia.
- ✓ Otras Disposiciones Legales y Reglamentarias Vigentes.

### **1.3.2. Misión**

Ofrecer servicios de salud de primer nivel de atención, mediante acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, con el fin de lograr el bienestar de nuestros usuarios y del personal de esta gran unidad combinando factores biológicos, medio ambiente, socio económico con una activa participación social, maximizando los recursos físicos y el talento humano disponibles que implica un alto grado de

compromiso y responsabilidad con el individuo, la familia y la comunidad. Aplicando de esta manera, el **BUEN VIVIR** de cada persona **con derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.**

### **1.3.3. Visión**

Trabajar con entusiasmo, compromiso, calidad y calidez, contando con un gran equipo humano capacitado, motivado y evaluado constantemente, disponer de infraestructuras y tecnologías suficientes que aún con sus limitaciones nos permitan funcionar con procesos ágiles y oportunos de acuerdo al nivel de atención de nuestra unidad de salud.

### **1.3.4. Objetivos de la Institución**

- ✓ Lograr la excelencia en los servicios de salud y atención médica en las diferentes áreas que integran la Unidad de Salud.
- ✓ Efectuar de una manera centralizada todas las acciones posibles dentro del campo de salud pública, a fin de prevenir las enfermedades y fomentar la salud de la comunidad dependiente: Madre y del niño.

- ✓ Colaborar con la educación del personal en especial y de la ciudadanía de la jurisdicción en general.
- ✓ Intervenir y ofrecer todas las disponibilidades para el desarrollo de programas científicos y de investigación, relacionadas principalmente con la salud.
- ✓ Mantener un control permanente del stock de medicinas e insumos médicos.
- ✓ Mantener un control permanente de los bienes muebles e inmuebles de la institución a través de las actualizaciones periódicas de tal manera que permitan determinar en cualquier momento la existencia física de los mismos.

### 1.3.5. Servicios que presta la institución

- **Servicios de diagnóstico**
  - Laboratorio clínico
  - Emergencia
  - Rayos X
  - Ecografías
  
- **Servicio médicos clínicos**
  - Medicina general
  - Pediatría
  - Ginecología – obstetricia
  - Dpto. toma de muestras PAP

- **Servicio médicos quirúrgicos** Obstétricos
  
- **Servicios odontológicos** Prevención y tratamiento
  
- **Servicios de apoyo** Farmacia  
Gestión enfermería
  
- **Epidemiología** Gestión de Control y Vigilancia Sanitaria (saneamiento ambiental) y educación para la salud.  
Control Profilaxis Venérea  
Malaria SNEN
  
- **Servicio médico hospitalario** Clínica
  
- **Tratados por residentes** Pediatría  
Ginecología  
Obstetricia  
Cirugía

### **1.3.6. Estructura Orgánica**

Para el cumplimiento de sus fines, el Hospital cuenta con los siguientes niveles de Procesos y Gestiones:

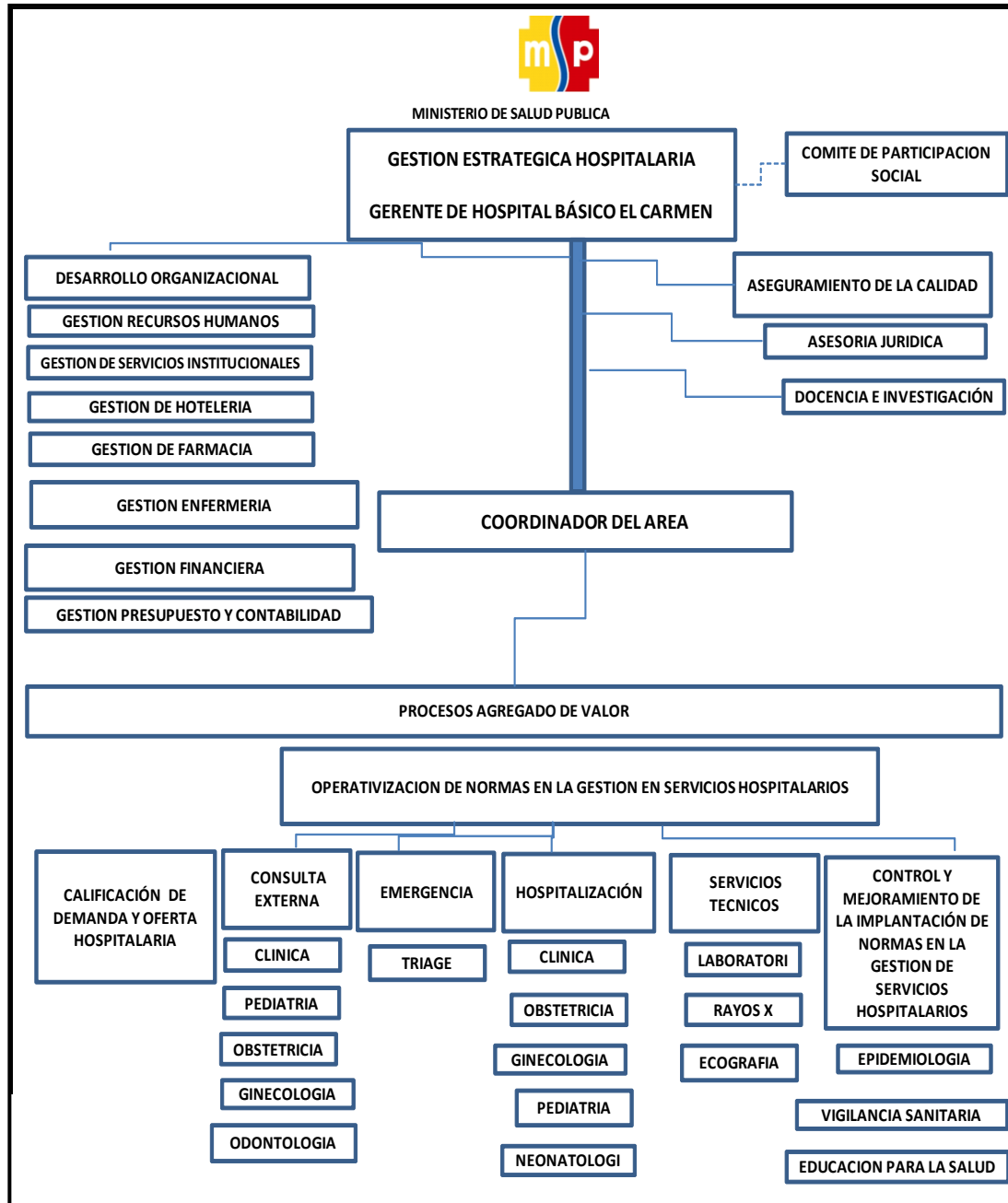
- PROCESO GOBERNANTE: Directora.
- PROCESO AGRAGADOR DE VALOR: Médicos, Enfermeras, Tecnólogos, Auxiliares de Enfermería, Odontólogos y personal en general.
- PROCESO HABILITANTE DE APOYO: Farmacia, Contabilidad, Secretaría, Conserjes.
- PROCESO DE ASESORÍA: Estadística

### **1.3.7. Financiamiento**

El Área d Salud No. 8, para el desarrollo de sus operaciones financieras cuenta con recursos provenientes de transferencias interbancarias del gobierno central.

### 1.3.8. Organigrama Estructural

Figura I. Organigrama estructural del negocio



Fuente: Empresa objeto de análisis.



## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **INTRODUCCIÓN**

El área de Recursos Humanos del Hospital posee numerosas tareas que se encuentran relacionadas entre sí, desde la solicitud de personal al Ministerio de Salud Pública, capacitación del personal, proceso de inspección de pasantes, manejo de nominas de los trabajadores, distribución de presupuesto para los ocho subcentros ubicados en el cantón El Carmen, a su vez realizar múltiples actividades administrativas que dan paso a diversos procesos que son cumplidos con deficiencia logrando retrasos en cada una de sus actividades y no cumpliendo con sus objetivos a cabalidad. Sin embargo todas estas actividades pueden desempeñarse de una manera eficiente y eficaz logrando evitar mudas en cada proceso.

El personal que gestiona los procesos en el área de Recursos Humanos está de acuerdo que necesitan un cambio y para lograr cumplir todas sus actividades sin retrasos.

En las siguientes líneas vamos a describir de manera detallada las herramientas que se aplicaran durante el desarrollo del proyecto. El cual nos ayudaran a mejorar el desempeño y procesos del área de recursos humanos de la institución logrando un resultado eficiente y

eficaz en cada uno de sus funciones. El Área se enfoca los siguientes procedimientos:

- Reclutamiento y Selección del personal
- Bienestar social
- Nomina
- Evaluación, contratos y resoluciones

## **2.1. Sistema de Control de Gestión<sup>2</sup>**

El Sistema de Control de Gestión es una estimulación organizada para que los gerentes descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa o institución. Para así mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones controlando la evolución del entorno y las variables de la propia organización que puedan afectar su propia supervivencia.

El sistema de control de gestión representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa o institución, ayudando a establecer

---

<sup>2</sup>Vicente Serra, Salvador Vercher, Vicente Zamora, Sistema de Control de Gestión, Metodología para su diseño e implementación. Edición 2000, Barcelona, 2005. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Control\\_de\\_gestión](http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gestión)

las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir desviaciones.

## **2.2. Herramientas del Sistema Lean Healthcare**

### **2.2.1 Lluvia de Ideas<sup>3</sup>**

La "Lluvia de ideas" es una técnica para generar muchas ideas en un grupo. Requiere la participación espontánea de todos.

Con la utilización de la "Lluvia de ideas" se alcanzan nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras, rompiendo paradigmas establecidos.

El clima de participación y motivación generado por la "Lluvia de ideas" asegura mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo.

---

<sup>3</sup>Rober S. Winter, Manual de trabajo en equipo, Díaz de santos, España, 2000. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia\\_de\\_Ideas](http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_Ideas)

### 2.2.2 Diagrama de Causa – Efecto o Espina de Pescado<sup>4</sup>

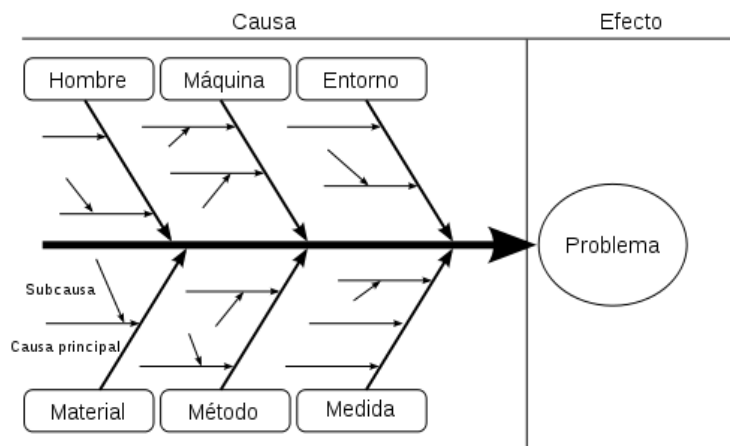
También conocido como diagrama de Ishikawa, constituye un valioso auxiliar para visualizar, discutir, analizar y seleccionar las bases relevantes que conducen a un resultado determinado.

Aunque en su desarrollo y uso posterior se presenta en distintas variantes, el eje o espina principal del diagrama se entiende como el resultado o efecto más importante. Las espinas transversales representan las causas. Se puede comenzar con las llamadas 6M (como factores causales básicos: mano de obra, materiales, maquinaria, mantenimiento y medio ambiente). Nuevas espinas de menor jerarquía representan causas en el siguiente nivel. Debido a que se emplea para estudiar las causas principales de un efecto que se desea mejorar, no es necesario llegar a un número exagerado de niveles. Obsérvese que su presentación facilita el trabajo en grupo y su correspondiente discusión.

---

<sup>4</sup>Alberto Galgano, Los siete instrumentos de la calidad total, Diaz de santos, España, 1995. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)

**Figura II. Estructura de diagrama causa- efecto**



**Fuente:** [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

### El proceso del Diagrama de Ishikawa

- ✓ Hacer un diagrama en blanco.
- ✓ Escribir de forma concisa el problema o efecto.
- ✓ Escribir las categorías que se consideren apropiadas al problema: maquina, mano de obra, materiales, métodos, son las más comunes y se aplican en muchos procesos.
- ✓ Realizar una lluvia de ideas (brainstorming) de posibles causas y relacionarlas con cada categoría.

### 2.2.3 Cinco Porqué's- 5 ¿Por qué?<sup>5</sup>

Es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales de un problema. La técnica requiere que el equipo de trabajo pregunte "Por Qué" al menos cinco veces, o trabaje a través de cinco niveles de detalle. Una vez que sea difícil para el equipo responder al "Por Qué", la causa más probable habrá sido identificada. Se lo utiliza al intentar identificar las causas principales más probables de un problema.

La manera de utilizar la Herramienta Cinco porqués es:

- Realizar una sesión de Lluvia de Ideas normalmente utilizando el modelo del Diagrama de Causa y Efecto.
- Una vez que las causas probables hayan sido identificadas, empezar a preguntar "¿Por qué es así?" o "¿Por qué está pasando esto?"
- Continuar preguntando Por Qué al menos cinco veces.

---

<sup>5</sup>Alberto Galgano, Las tres revoluciones, Caza del desperdicio: Doblar la productividad con la "Lean production", Días de santos, España, 2004. Disponible en [http://en.wikipedia.org/wiki/5\\_Whys](http://en.wikipedia.org/wiki/5_Whys)

- Habrá ocasiones en las que se podrá ir más allá de las cinco veces preguntando Por Qué para poder obtener las causas principales.
- Durante este tiempo se debe tener cuidado de NO empezar a preguntar “Quién”.

Durante los Cinco Por Que, existe la posibilidad de que muchas preguntas podrían causar molestia entre algunos de los miembros del equipo, de ahí la importancia de centrarnos en las causas del equipo, de ahí la importancia de centrarnos en las causas del problema y no en las personas que lo originaron.

#### **2.2.4 Diagrama de Pareto<sup>6</sup>**

Es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que hay que tratar. Se conoce como “Diagrama ABC” o “Diagrama 20-80”.

Su fundamento parte de considerar que un pequeño porcentaje de las causas, el 20%, producen la mayoría de los efectos, el 80%. Se trataría pues de identificar ese

---

<sup>6</sup>Alberto Galgano, Los siete instrumentos de la calidad total, Díaz de santos, España, 1995. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_pareto](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_pareto)

pequeño porcentaje de causas “vitales” para actuar prioritariamente sobre él.

Los pasos para realizar un diagrama de Pareto son:

1. Determinar el problema o efecto a estudiar.
2. Investigar los factores o causas que provocan ese problema y como recoger los datos referentes a ellos.
3. Anotar la magnitud (por ejemplo: euros, número de defectos, etc.) de cada factor.
4. Ordenar los factores de mayor a menor en función de la magnitud de cada uno de ellos.
5. Calcular la magnitud total del conjunto de factores.
6. Calcular el porcentaje total que representa cada factor, así como el porcentaje acumulado.

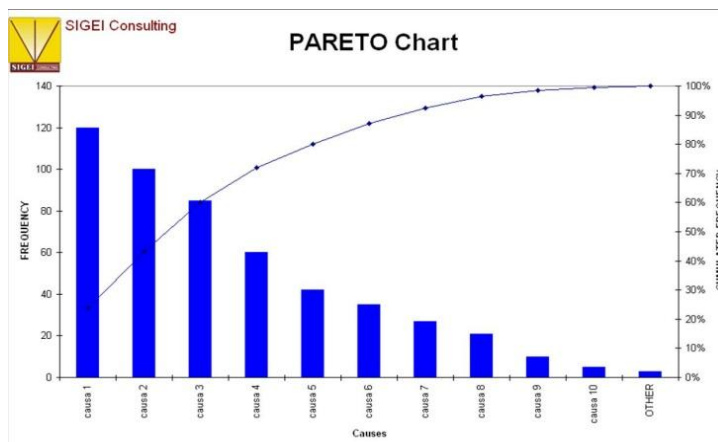
El primero de ellos se calcula como:

$$\% = (\text{magnitud del factor} / \text{magnitud total de los factores}) \times$$

100 El porcentaje acumulado para cada uno de los factores se obtiene sumando los porcentajes de los factores anteriores de la lista más el porcentaje del propio factor del que se trate.



**Figura III. Estructura de diagrama de pareto**



**Fuente:** [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

### 2.2.5 FODA <sup>7</sup>

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir:

- ✓ F de Fortaleza
- ✓ O de Oportunidades
- ✓ D de Debilidades
- ✓ A de Amenazas

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas), el

<sup>7</sup> Avelina Koenes, El plan de negocios, Díaz de santos, España, 1994. Disponible en [es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO)

logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

### **2.2.6 Informe A3<sup>8</sup>**

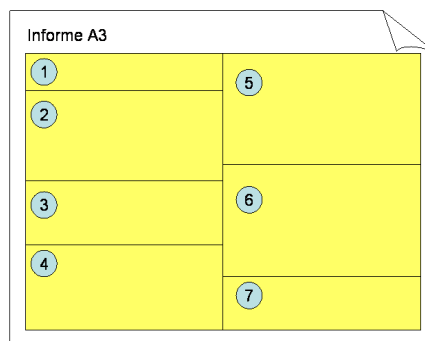
Es un informe que sirve para transmitir información que puede condicionar las actuaciones de sus destinatarios. Para utilizar esta herramienta es importante tener las cosas claras así como ser precisos para contarlo todo en un formato A3. Luego por una parte previene ambigüedades y por otra reduce el esfuerzo de los demás para entenderlo.

El Informe A3 obliga a seguir una disciplina concreta que lleva a abordar los problemas de una forma muy ordenada y eficaz. El formato se divide en varios cuadros que deben rellenarse en un orden concreto trabajando sobre cada uno de ellos.

---

<sup>8</sup>Luis Cuatrecasas, Lean management, La gestión competitiva por excelencia, España, 2010. Disponible en <http://www.leanroots.com/A3.html>

**Figura III. Estructura de informe A3**



**Fuente:** [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

### **1) Definición del problema**

Definición clara y concisa del problema. Utilizar datos cuantitativos detallar lo que sea necesario para hacer el problema comprensible.

### **2) Situación actual**

El problema se produce en el ámbito de un proceso. En este punto se debe describir ese proceso tomando datos reales.

Utilizar esquemas, diagramas, datos cuantitativos. Resaltar el problema dentro del proceso.

### **3) Análisis de las causas**

Mostrar gráficamente análisis y conclusiones: 5-porqués, Ishikawa.

#### **4) Situación objetivo**

Representar gráficamente cuál sería la situación ideal, incluyendo los mismos indicadores que en la “situación actual”.

#### **5) Plan de Acción**

Tenemos una descripción esencial del problema, tenemos identificadas las causas y tenemos los objetivos; ahora definimos las acciones Indicando quién hace qué, cómo, cuándo.

#### **6) Seguimiento**

El Informe A3 también ha de servir para poder ver en todo momento en qué situación están las acciones definidas. Pero además muestra de forma clara qué se pretende conseguir con esas acciones.

#### **7) Resultados**

El cierre del informe nos debe mostrar qué se consiguió, de modo que podamos, tener un registro sencillo pero fiable de toda la resolución del problema. Podemos extender las conclusiones a otros problemas.

## **CAPÍTULO III**

### **3. FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA**

#### **ACTUAL FUNCIONAMIENTO**

En el actual capítulo se reúne la información referente al presente funcionamiento del Hospital, específicamente en el departamento de recursos humanos, los cuales serán objeto de análisis para poder aplicar mejoras a las mismas.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

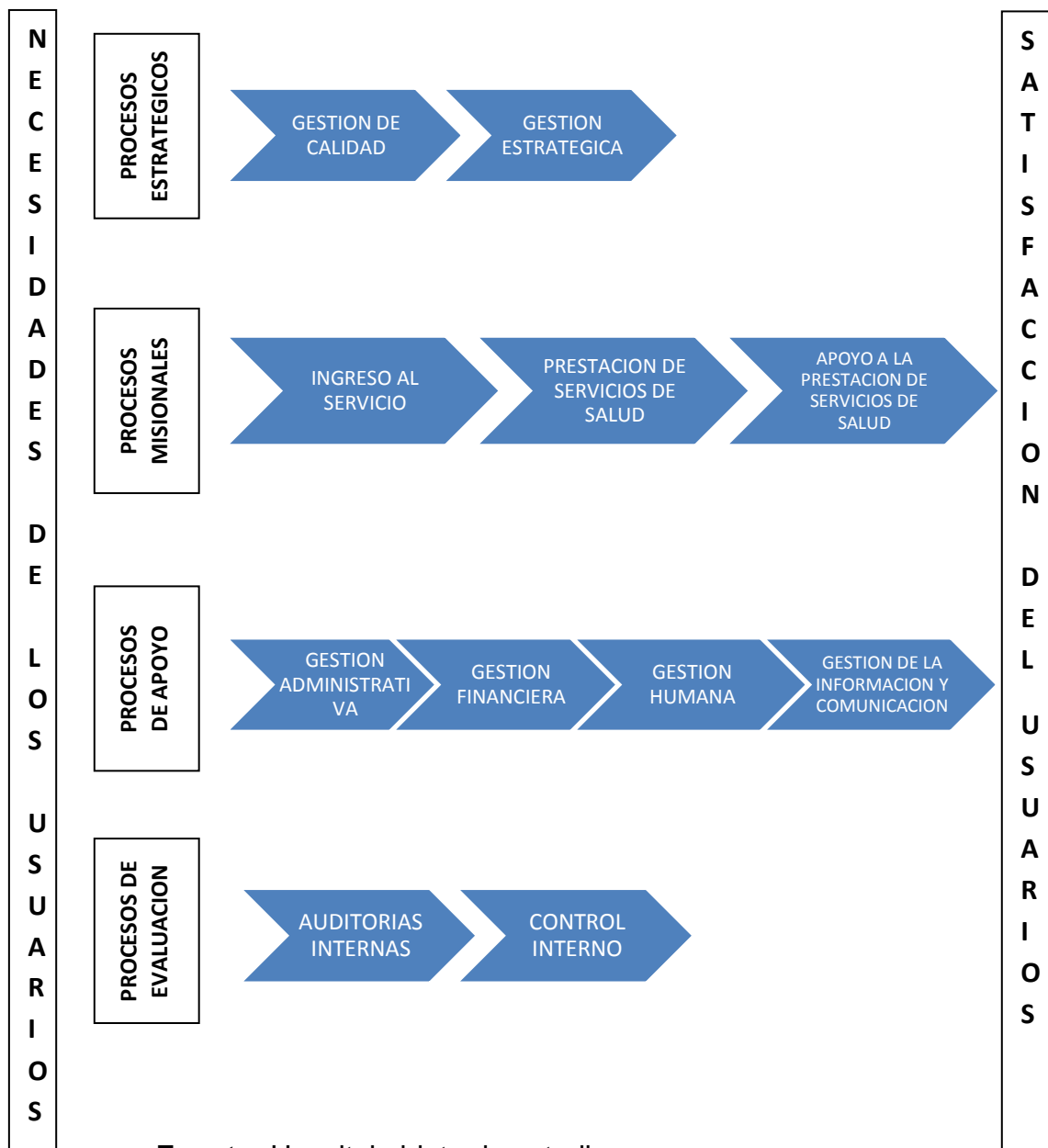
#### **3.1. Funcionamiento de la empresa**

##### **3.1.1. Macro proceso de la empresa**

El macro proceso del Hospital es el conjunto de las fases principales, entre ellos tenemos los denominados

procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, los cuales se detallan en el siguiente gráfico.

**Figura IV. Macro proceso del hospital**



**Fuente:** Hospital objeto de estudio

**Elaborado:** Por las autoras

### **3.1.2. Descripción de subprocesos de la empresa**

En la actualidad es importante que en el área de Recursos Humanos se manejen procesos eficientes y eficaces para un mejor desempeño. A continuación detallaremos los subprocesos mediante una entrevista con la persona encargada del departamento.

**Nombre del servidor:** Ing. Aracely Vélez Rodríguez

**Denominación del cargo:** Administrador

**Grupo ocupacional:** Servidor público 2

#### **3.1.2.1. Descripción general:**

Responsable de la administración de los Subsistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.

Trabjará directamente con la Directora de área del hospital.

Las funciones generales del Departamento son:

- a) Proponer, evaluar y elaborar las políticas generales de administración de recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- b) Velar por la existencia de canales eficientes de comunicación y un clima organizacional adecuado en el municipio.
- c) Estudiar y proponer manuales de análisis y descripción de cargos e indicadores.
- d) Implementar y ejecutar criterios e indicadores de seguimiento y evaluaciones.
- e) Proveer oportunamente los recursos humanos a las unidades que lo requieran, habilitando y seleccionando al personal y aplicando las normas relativas a la carrera funcionaria.
- f) Controlar la actualización de los registros con toda la información referida al personal y sus antecedentes.



### 3.1.2.2. Descripción de los procedimientos que realiza el área:

a) **Procedimiento:** RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL

**Dirección:** Talento Humano

**Objetivo:** Descripción pasos para Reclutar y Selección del Personal

- ✓ Cuando se genera una vacante la encargada de Talento Humano la Sra. Aracely Vélez Rodríguez realiza una solicitud a la Directora del Hospital.
- ✓ La Directora se encarga de informar al Ministerio de Salud Publica indicando el cargo del vacante.
- ✓ El Ministerio realiza el reclutamiento de personal en base al sistema LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) mediante el Ministerio de Relaciones Laborales, el cual realiza un concurso de merito y oposición en el cual se deberá cumplir con algunas etapas:

- Preparación del Proceso de Reclutamiento
  - Convocatoria.
  - Evaluación y Selección.
  - Expedición del nombramiento provisional de prueba.
  - Inducción
- ✓ Luego de la selección por parte del Ministerio envía los documentos y la información de la persona elegida para la vacante.
- ✓ De una vez que el puesto del vacante sea cubierto se realiza una inducción de aspectos generales del Hospital por parte de la Sra. Aracely Vélez Rodríguez.
- ✓ Se capacita por una semana al nuevo personal ubicándolo en el puesto para que empiece a realizar su gestión diaria.

Procedimiento: SELECCIÓN DE PASANTES

Dirección: Talento Humano

Objetivo: Descripción de selección Pasantes colegio y universidades

- ✓ Los estudiantes realizan solicitud de realizar pasantías de colegio o universidad de acuerdo a su especialidad.
- ✓ Las solicitudes son receptadas en recepción que luego pasan a la encargada del Talento Humano.
- ✓ Hace una revisión de las áreas del Hospital necesita pasantes de acuerdo al encargado de cada área.
- ✓ Hace una selección de pasantes según el número de vacantes para pasantías de acuerdo a cada área del Hospital.
- ✓ Entrevista a los posibles pasantes que han sido seleccionados.
- ✓ Confirma la autorización de los pasantes a la Directora del Hospital
- ✓ Hace una inducción general del Hospital a los pasantes y los asigna a sus áreas correspondientes.
- ✓ Realiza un seguimiento semanal del avance de los pasantes y genera informe.
- ✓ Realiza informe final al culminar las pasantías de cada estudiante.

## b) BIENESTAR LABORAL

**Procedimiento:** PLAN ANUAL DE CAPACITACION

**Dirección:** Talento Humano

**Objetivo:** Descripción de la planeación de cursos de capacitación

- ✓ Realiza una planificación anual de capacitación del personal de acuerdo a lo estipulado por el Ministerio, donde registras las fechas de cada capacitación, el personal que será capacitado, las herramientas que utilizara y el tiempo estimado para cada capacitación.
- ✓ Aviso con un mes de anticipación por medio de correo la capacitación al personal asignado correspondiente a la planificación antes realizada.
- ✓ Coordina con el Ministerio las personas encargadas de impartir la capacitación.
- ✓ Hace un seguimiento de asistencia y aprovechamiento en las capacitaciones
- ✓ Genera informe de las evaluaciones de las capacitaciones.

**Procedimiento:** VISITA A LOS USARIOS**Dirección:** Talento Humano**Objetivo:** Descripción de seguimiento a usuarios

- ✓ Revisión trimestral de las fichas de los pacientes.
- ✓ Selección de pacientes a visitar (los más antiguos para actualización de información).
- ✓ Coordina fecha de visitas con la persona encargada de llenar las fichas médicas.
- ✓ Visita a los pacientes de acuerdo a un horario planificado.
- ✓ Llena registros, actualiza información.
- ✓ Solicita a la encargada de hacer las fichas la actualización de la base de datos de los pacientes.

c) REMUNERACIONES E INGRESOS  
COMPLEMENTARIOS

**Procedimiento:** CONTROL DE REPORTES

**Dirección:** Talento Humano

**Objetivo:** Descripción del control de reporte del personal

- ✓ Encargado de cada área debe llevar un control de cada uno de los empleados, un control donde especifique el tiempo de salida de entrada de cada uno de ellos, el cumplimiento de los instructivos impartidos del ministerio.
- ✓ Reunión y entrega de reportes por parte de los encargados de cada área con la Jefa de Talento Humano.
- ✓ Análisis y evaluación de los reportes correspondiente a cada área.
- ✓ Informe general y final de los reportes.

**Procedimiento:** ELABORACIÓN DE ROL DE PAGO

**Dirección:** Talento Humano

**Objetivo:** Descripción de elaboración del Rol de Pago

- ✓ Analizar el tiempo de cada empleado y sus beneficios correspondiente.
- ✓ Realizar la nomina mensual de acuerdo a cada empleado.
- ✓ Envío de nomina al área contable para la distribución de los sueldos.

#### d) EVALUACIÓN, CONTRATOS Y RESOLUCIONES

##### **Procedimiento:** EVALUACIÓN DEL PERSONAL

**Dirección:** Talento Humano

**Objetivo:** Evaluar e identificar el nivel de desempeño ocupacional de todo el recurso humano que labora en el Hospital.

- ✓ Realiza una evaluación mensual de las actividades llevadas a cabo en el Hospital y en cada subcentro, mediante indicadores cualitativos y cuantitativos.
- ✓ Realiza un informe de acuerdo a los resultados de cada evaluación.
- ✓ El informe se envía al Ministerio para que analice los resultados evaluados.
- ✓ Espera un tiempo a que el Ministerio responda a los reportes.

**Procedimiento:** SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES DEL PERSONAL**Dirección:** Talento Humano**Objetivo:** Descripción de supervisión de actividades.

- ✓ Realiza una reunión mensual con el encargado de cada área de salud para ver las actividades de cada uno.
- ✓ Realiza una evaluación en cada área de acuerdo a los manuales e instructivos que el ministerio proporciona
- ✓ Si existen inconformidades en las actividades de alguna área el responsable correspondiente informa a la encargada de Talento Humano
- ✓ La encargada de Talento Humano informa a la Directora
- ✓ Buscan una solución basándose a los manuales e instructivos proporcionados por el Ministerio



### 3.1.3. Horario de atención

El horario de atención del hospital es el siguiente:

- **Emergencia:** 24hrs de lunes a domingos incluyendo festivos
- **Consulta Externa:** 7h00 a 16h30 de lunes a viernes
- **Administrativa:** De 8h00 a 16h30 de lunes a viernes

## 3.2. Principales problemas del área de Recursos Humanos

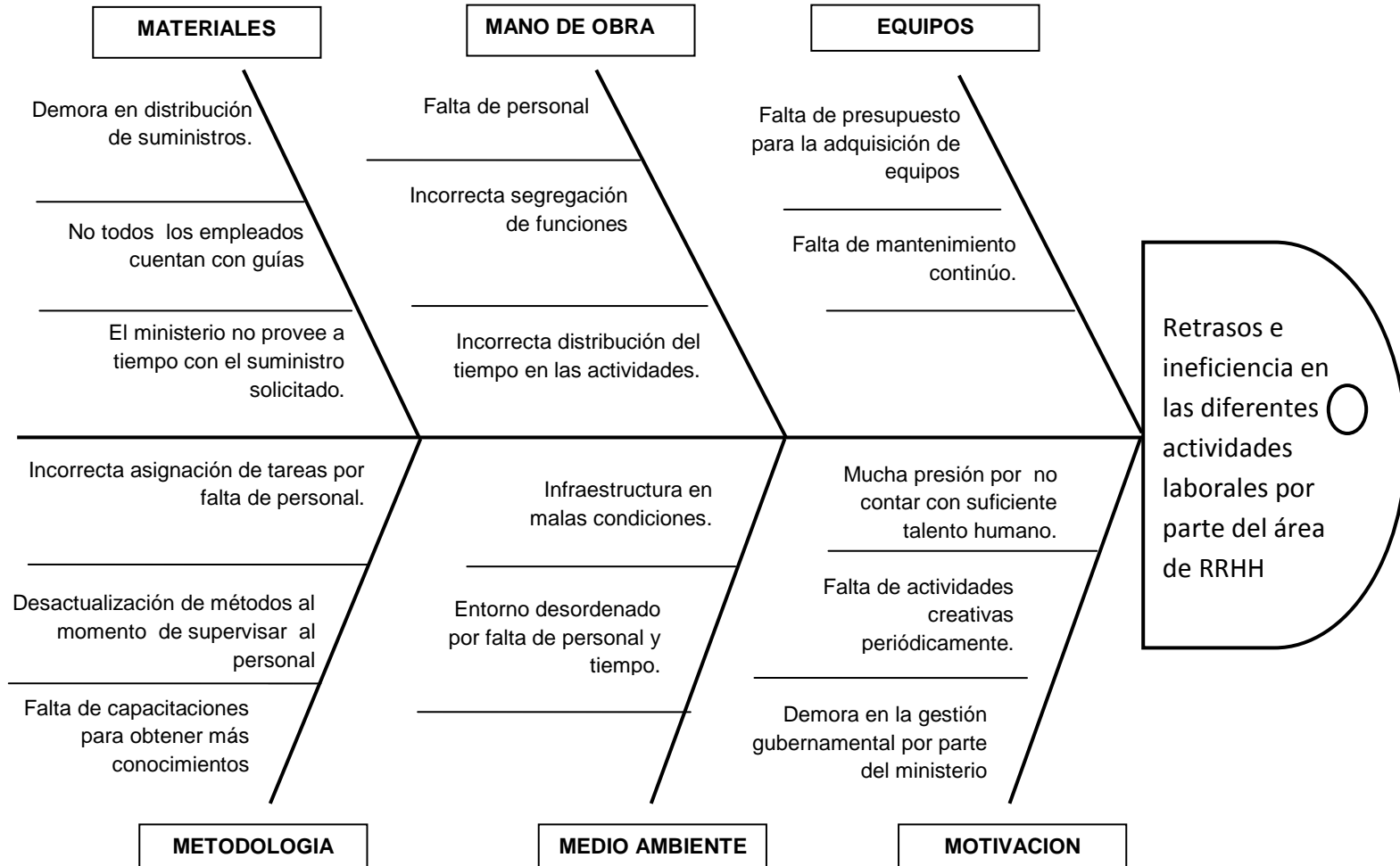
Las expectativas de los directivos, las crecientes necesidades de los usuarios a nivel local, nacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el administrador de los recursos humanos de una empresa.

Al realizar un estudio exhaustivo de los diferentes procesos que desarrolla el departamento de recursos humanos encontramos los siguientes problemas:

- ✓ Demora en distribución de materiales por parte de RRHH.

- ✓ Falta de implementos adecuados para el trabajo por parte del ministerio.
- ✓ Insuficiente cantidad de personal en cada área del hospital.
- ✓ Incorrecta segregación de funciones del departamento de RRHH.
- ✓ Mala atención al usuario.
- ✓ Insuficiente cantidad de medicamentos.
- ✓ Falta de inventario en bodega.
- ✓ Falta de personal administrativo.
- ✓ Incorrecta asignación de tareas por falta de personal.
- ✓ Desactualización de métodos al momento de supervisar al personal.
- ✓ Infraestructura en malas condiciones.
- ✓ Entorno desordenado por falta de personal y tiempo.
- ✓ Mucha presión por no contar con suficiente talento humano.
- ✓ Falta de capacitaciones para obtener más conocimientos.

### 3.3. Análisis de los problemas Diagrama Causa – Efecto Ishikawa



### 3.4. Análisis de Pareto

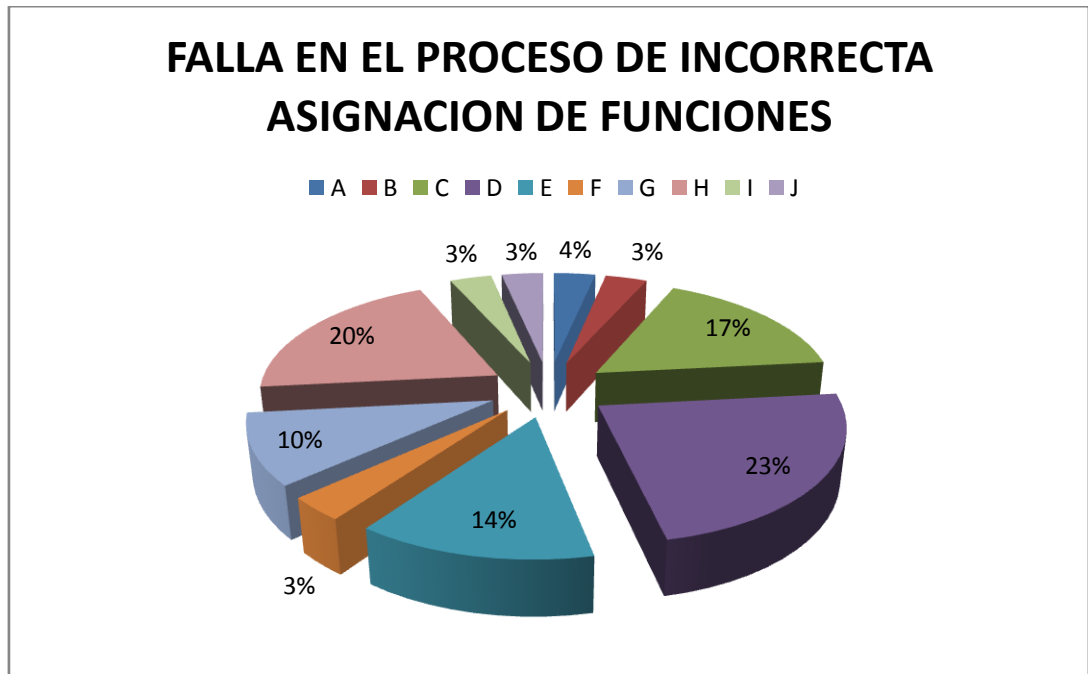
**Tabla I. Análisis de Pareto**

<b>CAUSAS</b>	<b>PROBLEMAS PRINCIPALES</b>	<b>FRECUENCIA</b>
A	Atrasos en distribución de materiales	1
B	Demora de entrega de suministros por parte del ministerio	1
C	Falta de personal	5
D	Incorrecta asignación de funciones	7
E	Desactualización de métodos al momento de supervisar al personal.	4
F	Entorno desordenado por falta de personal y tiempo	1
G	Falta de capacitaciones para obtener más conocimientos	3
H	Incorrecta distribución del tiempo en las actividades	6
I	Demora en la gestión gubernamental por parte del ministerio	1
J	Falta de presupuesto	1
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>

**Fuente:** Clientes internos y externos del hospital

**Elaborado:** Por las autoras

Gráfico I. Análisis de pareto



**Fuente:** Clientes internos y externos del hospital

**Elaborado:** Por las autoras

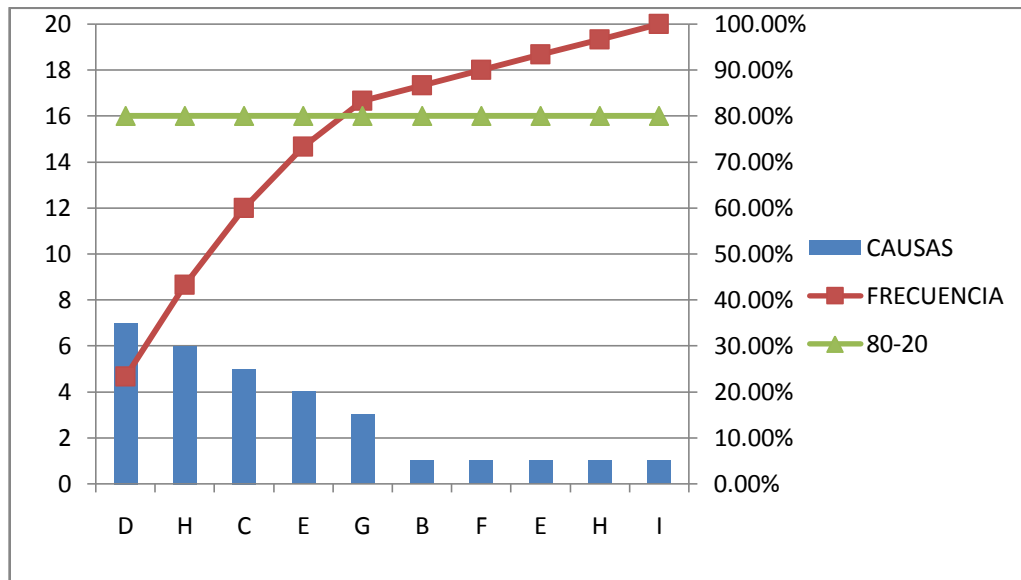
**Tabla II. Ponderación de causas - Pareto**

<b>Causa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Ac.</b>	<b>% del total</b>	<b>% TOTAL AC</b>
D	7	7	23,33%	23,33%
H	6	13	20,00%	43,33%
C	5	18	16,67%	60,00%
E	4	22	13,33%	73,33%
G	3	25	10,00%	83,33%
B	1	26	3,33%	86,67%
F	1	27	3,33%	90,00%
E	1	28	3,33%	93,33%
H	1	29	3,33%	96,67%
I	1	30	3,33%	100,00%
<b>TOTAL</b>	30		100,00%	

**Fuente:** Clientes internos y externos del hospital

**Elaborado:** Por las autoras

**Gráfico II. Diagrama de Pareto – Hospital**



**Fuente:** Clientes internos y externos del hospital

**Elaborado:** Por las autoras

Mediante el análisis de Pareto resulta evidente cuáles son los tipos de problemas más frecuentes. Podemos observar que los 4 primeros tipos de causas raíz (Incorrecta asignación de funciones, Incorrecta distribución del tiempo en las actividades, Falta de personal, Desactualización de métodos al momento de supervisar al personal) se presentan en el 73,33 % de las fallas. Por el Principio de Pareto, concluimos que: La mayor parte de las dificultades encontradas en los retrasos de las actividades

pertenece sólo a 4 tipos de defectos (los “pocos vitales”), de manera que si se eliminan las causas que los provocan desaparecería la mayor parte de los problemas.

Esta información se obtuvo a través de entrevistas con la Ing. Aracely Vélez Rodríguez y la realización de encuestas a los empleados, pacientes del hospital, acerca del desempeño de las funciones del departamento de recursos humanos.




## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS**

#### **4.1. Análisis de la fuerza laboral**

Para lograr elaborar el respectivo análisis de la persona que labora en el área de recursos humanos, se realizó la ficha del perfil del puesto correspondiente el cual se presenta a continuación:

	<b>FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>Provincia:</b>	Manabí
<b>Nombre de la unidad:</b>	Área de Salud N. 8
<b>Unidad administrativa/ proceso/ subproceso:</b>	De apoyo, desarrollo organizacional/ Gestión de recursos humanos y Servicios institucionales.
<b>Denominación del puesto:</b> Servidor Público 2	
<b>Grupo ocupacional:</b> Administradora	
<b>Nombre del servidor:</b> Ing. Tiota Aracely Vélez Rodríguez	
<b>Misión del puesto:</b> Ejecutar Actividades Técnicas de Administración de Talento Humano.	
<b>Rol del puesto:</b> Ejecución de procesos.	
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento y revisión del nivel óptimo del desempeño de cada servidor. Nomina de evaluadores y evaluados.</li> <li>• Entrega de los niveles óptimos de desempeño a la coordinación de recursos humanos de la dirección provincial de salud, de cada uno de los servidores y nomina de evaluadores y evaluados.</li> <li>• Elaboración concentrada de las unidades operativas de salud de la provincia.</li> <li>• Remitir al Ministerio de Salud Pública los niveles óptimos de desempeño impresos.</li> <li>• Conformación de los comités de reclamos.</li> <li>• Primer monitoreo del proceso de evaluación del desempeño.</li> <li>• Segundo monitoreo del proceso de evaluación del desempeño.</li> <li>• Terminación del periodo de evaluación.</li> <li>• Calificación de la evaluación del desempeño a los servidores. (form.eval-01)</li> <li>• Notificación de resultados a cada servidor.</li> <li>• Recepción de reclamos.</li> </ul>	

- Reunión del comité de reclamos para atender las apelaciones por los servidores inconformes.
- Entrega de los resultados a cada servidor apelante.
- Consolidación de la información del proceso (form. Eval-03).
- Entrega a la coordinación de recursos humanos de la dirección provincial de Salud vía correo electrónico rrrhdpsm@hotmail.es e impreso el eval-03.
- Envió del informe final al Ministerio de Salud Pública y Ministerio de Relaciones Laborales.

**Instrucción formal:**

TERCER NIVEL, Años de estudio 5, Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Licenciados en Administración de Empresas, Ingeniería en Administración Pública. Reconocidos por el SENESCYT.

**Experiencia:**

31 Años de experiencia de cargos afines del Talento Humano, Administración y Manejo del Portal de Compras Públicas.

**Capacitación:**

120 HORAS – Tener 120 horas de Cursos, Talleres, Seminarios, que estén dentro de la experiencia relacionado al talento humano y compras públicas.

40 HORAS - Ley de CONTRATACION PUBLICA.

30 HORAS – Sistemas informáticos e internet.

30 HORAS – Ley ORGANICA DEL SERVIDOR PÚBLICO (LOSEP).

8 HORAS – Elaboración del POA.

**Competencias del puesto:**

CONDUCTUALES MONITOREO Y CONTROL Planificación y gestión, Generación de ideas, Monitoreo y control, Organización de la información, Pensamiento crítico, Identificación de problemas, Manejo de recursos financieros, Expresión oral, Juicio y toma de decisiones.

Para realizar el perfil del empleado se realizó la respectiva entrevista para conocer sus funciones, actividades, sus responsabilidades, su formación académica, experiencia y años de labor en la institución.

Posteriormente de tener conocimiento acerca de esta situación se analiza cual debería ser el perfil óptimo (**ver anexos**) que deben desempeñar los nuevos trabajadores que ingresen al hospital. Además se investigo con el perfil que requiere el Ministerio de Relaciones Laborales para un Analista de Talento Humano.

## **4.2. FODA**

El análisis FODA ayuda a conocer la situación real en que se encuentra el hospital, así poder implementar estrategias para mejorar el área de recursos humanos.

A continuación se mostrara matrices correspondientes a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Hospital.

### **4.2.1 Fortaleza**

- ✓ Aplicación del proceso de planificación estratégica para guiar la conducción del Hospital.
- ✓ Tiene buen ambiente laboral.
- ✓ Personal dispuesto al cambio.

- ✓ Poseen personal profesional reconocido en el Sector de Salud Pública.
- ✓ La mayoría del personal está calificado para el desempeño de sus funciones
- ✓ Poseen estudio para remodelación de la infraestructura física en un futuro.
- ✓ Realizan actividades que generan ingresos al Hospital
- ✓ El Hospital mantiene programas especiales como programa VIH/SIDA para mujeres embarazadas
- ✓ Poseen Plan de Contingencia para caso de emergencia y desastre
- ✓ Evaluación trimestral del POA
- ✓ Compromiso de cada uno de los médicos con sus pacientes.
- ✓ Realiza un control adecuado de los desechos del hospital (reciclaje).

**Tabla III: Matriz de impacto (Fortaleza)**

N.	FORTALEZAS	IMPACTO EN EL HEC		
		Alta	Media	Baja
1	Aplicación del proceso de planificación estratégica para guiar la conducción del Hospital	X		
2	Tiene buen ambiente laboral		X	
3	Personal dispuesto al cambio		X	
4	Poseen personal profesional reconocido en el Sector de Salud Pública.	X		
5	La mayoría del personal está calificado para el desempeño de sus funciones	X		
6	Realizan actividades que generan ingresos al Hospital	X		
7	El Hospital mantiene programas especiales como programa VIH/SIDA para mujeres embarazadas	X		
8	Poseen Plan de Contingencia para caso de emergencia y desastre	X		
9	Evaluación trimestral del POA	X		
10	Compromiso de cada uno de los médicos con sus pacientes.		X	
11	Realiza un control adecuado de los desechos del hospital (reciclaje)	X		

**Fuente:** Gestión del área de Recursos Humanos

**Elaborado:** Por las autoras

#### **4.2.2 Oportunidades**

- ✓ El Gobierno provee insumos.
- ✓ Los avances científicos permiten contar con nueva tecnología que ayude al personal a dar un mejor servicio.
- ✓ Existencia de organismos privados que proveen apoyar acciones sociales
- ✓ Implementación de programas para maternidad y la niñez.
- ✓ Se está realizando un proyecto para que el hospital sea más grande.
- ✓ Aplicación de proyectos de Tesis por parte de universitarios de medicina.
- ✓ Apoyo del gobierno y otras entidades en caso de desastres naturales.
- ✓ Aplican las normativas con respecto al manejo de desechos hospitalarios.
- ✓ El uso de Internet permite a los pacientes tomar más atención de su salud.

**Tabla IV: Matriz de impacto (Oportunidades)**

N.	OPORTUNIDADES	IMPACTO EN EL HEC		
		Alta	Media	Baja
1	El Gobierno provee insumos.		X	
2	Los avances científicos permiten contar con nueva tecnología que ayude al personal a dar un mejor servicio.	X		
3	Existencia de organismos privados que proveen apoyar a acciones sociales	X		
4	Implementación de programas para maternidad y la niñez.	X		
5	Se está realizando un proyecto para que el hospital sea más grande.		X	
6	Aplicación de proyectos de Tesis por parte de universitarios de medicina.	X		
7	Apoyo del gobierno y otras entidades en caso de desastres naturales.		X	
8	Aplican las normativas con respecto al manejo de desechos hospitalarios.	X		
9	El uso de Internet permite a los pacientes tomar más atención de su salud.		X	

**Fuente:** Gestión del área de Recursos Humanos

**Elaborado:** Por las autoras



### 4.2.3 Debilidades

- ✓ No poseen una buena infraestructura física
- ✓ No tienen equipos actualizados
- ✓ Poseen limitaciones de áreas de salud
- ✓ Falta de personal
- ✓ El mantenimiento de los equipos es limitada
- ✓ Mucha presión en no contar con personal suficiente
- ✓ Demora en distribución de suministros para los subcentros
- ✓ La administración no tiene definido una segregación de funciones
- ✓ No cuenta con médicos suficientes en el momento de una emergencia
- ✓ El equipamiento no abastase con la demanda de los pacientes
- ✓ Presupuesto asignado es limitado
- ✓ Falta de motivación al personal
- ✓ El hospital no cuenta con un área de atención al usuario donde se pueden recibir las quejas y a su vez dar soluciones
- ✓ No existe un control adecuado para los documentos del hospital incluyendo el historial de los pacientes
- ✓ El servicio de limpieza es un poco deficiente
- ✓ No existe una táctica para la orientación de los pacientes en la gestión de turnos y camas o repartición de medicamentos

- ✓ Poca comunicación tanto interna como externa para un mejor funcionamiento de las actividades
- ✓ No cuenta con una bodega de almacenamiento de documentos

**Tabla V: Matriz de impacto (Debilidades)**

N.	DEBILIDADES	IMPACTO EN EL HEC		
		Alta	Media	Baja
1	No poseen una buena infraestructura física.		X	
2	No tienen equipos actualizados	X		
3	Poseen limitaciones en áreas de salud	X		
4	Falta de personal	X		
5	El mantenimiento de los equipos es limitada	X		
6	Mucha presión en no contar con personal suficiente		X	
7	Demora en distribución de suministros para los subcentros		X	
8	La administración no tiene definido una segregación de funciones	X		
9	No cuenta con médicos suficientes en el momento de una emergencia	X		
10	El equipamiento no abastase con la demanda de los pacientes	X		
11	Presupuesto asignado es limitado	X		
12	Falta de motivación al personal	X		
13	El hospital no cuenta con un área de atención al usuario donde se pueden recibir las quejas y a su vez dar soluciones		X	
14	No existe un control adecuado para los documentos del hospital incluyendo el historial de los pacientes	X		
15	El servicio de limpieza es un poco deficiente		X	
16	No existe una táctica para la orientación de los pacientes en la gestión de turnos y camas o repartición de medicamentos.		X	

17	Poca comunicación tanto interna como externa para un mejor funcionamiento de las actividades	X		
18	No cuenta con una bodega de almacenamiento de documentos		X	

**Fuente:** Gestión del área de Recursos Humanos

**Elaborado:** Por las autoras

#### 4.2.4 Amenazas

- ✓ Los suministros para el hospital son enviados con retraso
- ✓ Gobierno no da apoyo suficiente y continuo
- ✓ La adaptación de equipos con avanzada tecnología tiene un costo elevado
- ✓ Carece de espacios adecuados para el desarrollo de los distintos procesos administrativos, operativos y asistenciales
- ✓ Irregularidades en la economía de país inflación, desempleo, pobreza
- ✓ Contingencia de desastres naturales o accidentes
- ✓ Demasiada demanda el hospital no logra abastecerse
- ✓ La selección del personal se realiza desde la dirección provincial de Salud y MSP.
- ✓ Virus o enfermedades que no puedan ser tratadas a tiempo y correctamente.
- ✓ Efectos del calentamiento global.

**Tabla VI: Matriz de impacto (Amenazas)**

N.	AMENAZAS	IMPACTO EN EL HEC		
		Alta	Media	Baja
1	Los suministros para el hospital son enviados con retraso		x	
2	Gobierno no da apoyo suficiente y continuo	x		
3	La adaptación de equipos con avanzada tecnología tiene un costo elevado	x		
4	Carece de espacios adecuados para el desarrollo de los distintos procesos administrativos, operativos y asistenciales	x		
5	Irregularidades en la economía de país inflación, desempleo, pobreza		x	
6	Contingencia de desastres naturales o accidentes		x	
7	Alta demanda en el hospital no logra abastecer a todos los pacientes.	x		
8	La selección del personal se realiza desde la dirección provincial de Salud y MSP.	x		
9	Virus o enfermedades que no puedan ser tratadas a tiempo y correctamente.		x	
10	Efectos del calentamiento global.		x	

**Fuente:** Gestión del área de Recursos Humanos

**Elaborado:** Por las autoras

Estas matrices muestran las actividades de mayor impacto, es decir aquellas que obtuvieron la mayor importancia dentro del análisis.

“Con base en selección de factores claves de éxito de más alto impacto se realiza el análisis FODA, relacionando sus factores y preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup>Serna G. PLANEACION ESTRATEGICA. 2000. Fuente: [Colección manuales prácticos para gerentes].

### 4.3. Matriz de aprovechabilidad

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;">Los avances científicos permiten contar con nuevos recursos tecnológicos que ayude al personal a dar un mejor servicio.</p>	<p style="text-align: center;">Existencia de organismos privados que proveen a apoyar acciones sociales</p>	<p style="text-align: center;">Implementación de programas para maternidad y la niñez</p>	<p style="text-align: center;">Aplicación de proyectos de tesis por parte de universitarios de medicina</p>	<p style="text-align: center;">Aplican las normativas con respecto al manejo de desechos hospitalarios.</p>	<p style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></p>
Aplicación del proceso de planificación estratégica para guiar la conducción del Hospital	5	3	5	3	3	19	
Poseen personal profesional reconocido en el Sector de Salud Pública	5	1	5	3	3	17	
La mayoría del personal está calificado para el desempeño de sus funciones	5	1	5	5	3	19	
Poseen estudio para remodelación de la infraestructura física en un futuro	5	5	3	3	1	17	
Realizan actividades que generan ingresos al Hospital	1	5	1	1	5	13	
El Hospital mantiene programas especiales como programa VIH/SIDA para mujeres embarazadas	3	5	1	1	1	11	
Poseen Plan de Contingencia para caso de emergencia y desastre	5	5	5	3	3	21	
Evaluación trimestral del POA	1	1	1	1	5	9	
Realiza un control adecuado de los desechos del hospital (reciclaje)	3	3	1	1	5	13	
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>139</b>	

**Fuente:** Gestión del área de Recursos Humanos

**Elaborado:** Por las autoras

### 4.3.1 Estrategias de aprovechabilidad

Al realizar la matriz de aprovechabilidad se formula estrategias, se ponderan y se seleccionan las de mayor puntaje, dando prioridad aquellas que obtuvieron el más alto impacto en el análisis.

A continuación se presentan las estrategias de aprovechabilidad de primera prioridad que el hospital realizara a fin de aprovechar sus oportunidades basándose en sus fortalezas:

- ✓ **F1.O1:** El hospital debe implementar políticas, estrategias más agresivas que vayan de la mano con la aplicación de nuevos recursos tecnológicos que permitan incrementar la satisfacción del cliente ofreciendo un servicio de calidad. Por ejemplo: Capacitar al empleado que utilicen tecnologías y equipos.
  
- ✓ **F1.O2:** Promover ayudas sociales enviando cartas a instituciones privadas que aporten con recursos materiales, monetarios para pacientes de escasos recursos económicos que asisten al hospital.

- ✓ **F1.05:** Contribuir a optimizar la calidad de la gestión hospitalaria y de servicios de salud incorporando las variables ambientales y sociales como componentes que sumen valor cualitativo y cuantitativo al sector. Por ejemplo: El personal médico y paramédico debe actualizarse en lo referido a normas de seguridad e higiene.
  
- ✓ **F3.01:** Realizar capacitaciones continuas a los empleados acerca de técnicas y métodos hospitalarios para optimizar el uso de la tecnología disponible.
  
- ✓ **F3.02:** Elaborar y proponer proyectos de beneficio social para prestación de los servicios integrales de salud de los clientes, involucrando a personas externas que desean realizar trabajos comunitarios.
  
- ✓ **F3.05:** Impulsar el cambio cultural logrando a través de conocimientos y experiencias que el equipo adquiere de aspectos ambientales y sociales comunicándoles a los usuarios del hospital.



- ✓ **F7.01:** Repartir folletos o guías de plan de contingencia a cada departamento y unidades operativas para que estén preparados para cualquier emergencia que se presente. Además ubicar en carteleras en diferentes áreas del hospital para que los pacientes puedan leer las recomendaciones y precauciones en caso de emergencias.
  
- ✓ **F7.02:** Dar charlas a los usuarios periódicamente acerca de las diferentes emergencias o desastres naturales que se pueden presentar, con colaboración de personas externas para la prevención de riesgos.
  
- ✓ **F7.05:** Identificar los peligros y evaluar los riesgos así como indicar las medidas preventivas para evitar la presencia de agentes contaminantes y aplicar de forma efectiva el reciclaje en la institución.

#### 4.4. Matriz de vulnerabilidad

DEBILIDADES	AMENAZAS					TOTAL
	Gobierno no da apoyo suficiente y continuo.	La adaptación de equipos con avanzada tecnología tienen	Formación de varias casas de salud que se dediquen a la misma actividad (mejor infraestructura)-	Alta demanda de pacientes.	La selección del personal se realiza desde la dirección provincial de Salud y MSP.	
No tienen equipos actualizados	5	5	3	3	1	17
Poseen limitaciones en áreas de salud	5	3	3	5	1	17
Falta de personal	5	1	3	5	5	19
El mantenimiento de los equipos es limitada	3	5	3	1	1	13
La administración no tiene definido una segregación de funciones	1	1	5	5	1	13
No cuenta con médicos suficientes en el momento de una emergencia	3	1	3	5	5	17
El equipamiento no abastase con la demanda de los pacientes	5	5	5	5	1	21
Presupuesto asignado es limitado	5	5	3	5	1	19
Falta de motivación al personal	3	3	3	1	1	11
No existe un control adecuado para los documentos del hospital incluyendo el historial de los pacientes	1	5	5	3	1	15
Poca comunicación tanto interna como externa para un mejor funcionamiento de las actividades	3	1	3	1	3	11
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>19</b>	<b>173</b>

**Fuente:** Gestión del área de Recursos Humanos

**Elaborado:** Por las autoras

#### 4.4.1. Estrategias de vulnerabilidad

Para la matriz de vulnerabilidad se toman también en cuenta las consideraciones anteriores, pero relacionando amenazas con debilidades y se formulan las tácticas de prioridad de criticidad, además son aquellas estrategias que obtuvieron el mayor impacto al realizar el análisis.

A continuación se presentan las estrategias de vulnerabilidad de primera prioridad que el hospital debe realizar para reducir sus problemas tanto internos como externos:

- ✓ **D1.A1:** Contratar a un empleado temporal para que colaboren por el tiempo que se genere mayores actividades en el departamento o área que solicite hasta que el ministerio revise y analice la ficha del personal que nosotros requerimos en el hospital.
  
- ✓ **D1.A3:** La institución debe poseer una planta física adecuada para atender la demanda de los pacientes en el servicio de medicina. Actualmente el hospital envió un proyecto para la ampliar su infraestructura, el cual está en revisión del Ministerio de Salud.

- ✓ **D1.A4:** Desarrollar alianzas con universidades y colegios, para que los estudiantes realicen sus prácticas en el hospital para poder abarcar la demanda de pacientes.
  
- ✓ **D7.A1:** Gestionar con el Ministerio de Salud para que envíen equipos que logren abastecer a la demanda que actualmente tiene el hospital. También mejorar con el mantenimiento continuo de los equipos hospitalarios e informáticos.
  
- ✓ **D7.A3:** Instalaciones de equipos ubicados en lugares de fácil acceso para realizar estrategias internas en cuanto al uso de los equipos para aumentar el número de pacientes que logren usar también los equipos médicos generando ahorro de tiempo y espacio.
  
- ✓ **D7.A4:** Agilizar los trámites respectivos para gestionar de forma rápida la demanda de clientes y poder brindar un servicio eficiente.

- ✓ **D8.A1:** Al establecer indicadores y parámetros de medición de gastos e ingresos del hospital podemos solicitar un análisis del presupuesto para que el Ministerio reconsidere un aumento del mismo.
  
- ✓ **D8.A3:** Realizar actividades sociales que generen valor monetario para poder ampliar la infraestructura del hospital.
  
- ✓ **D8.A4:** Presentar informes periódicos al ministerio sobre la alta explosiva demanda de pacientes que el hospital atiende todos los días, para que así gestionar asignación de presupuesto para inversión en el área.

#### **4.5. Formato A3**

En la actualidad muchos hospitales públicos tienen problemas en sus procesos lo cual ocasiona insatisfacciones tanto en los clientes externos como internos.

Al realizar el Análisis FODA y sus correspondientes matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad, se seleccionaran los factores que afectan al hospital de una manera negativa, los cuales los consideramos como problemas y que los vamos a analizar para dar sugerencias de mejora a la administración del Hospital que ayuden a obtener un mejor control en los procesos que se realizan.

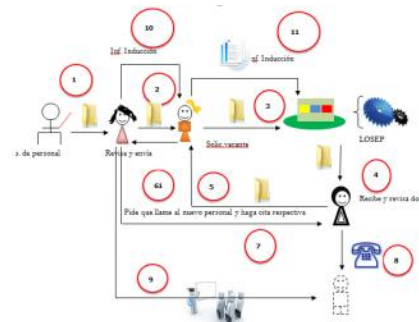
La herramienta A3 es una herramienta que ayudará a resolver el problema de una manera didáctica a través de la observación directa de los procesos o pasos y la comprensión de los mismos, dibujar un diagrama que ayuda a llegar a un entendimiento más profundo y poder resolver los problemas de una manera eficaz logrando sus objetivos en menos tiempo.

**PROBLEMA :** Insatisfacción de los clientes internos con el Área de Talento Humano

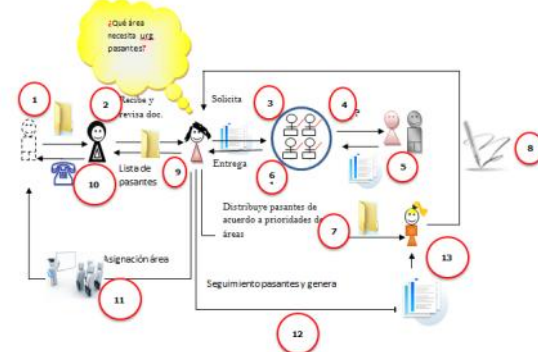
**ANTECEDENTES:** Personal ha presentado quejas con el retraso de los suministros, los trámites de reclutamiento son lentos, muchas veces la ficha de los pacientes está incompleta. El rendimiento de los clientes internos es baja.

**SITUACIÓN ACTUAL**

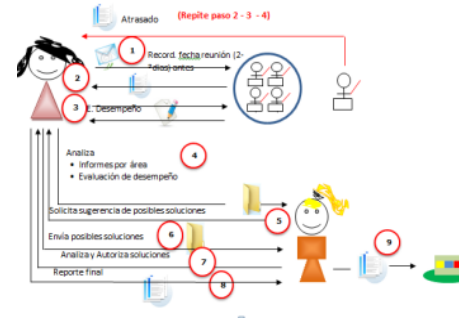
**RECLUTAMIENTO**



**SELECCIÓN DE PASANTES**



**EVALUACION DESEMPEÑO**



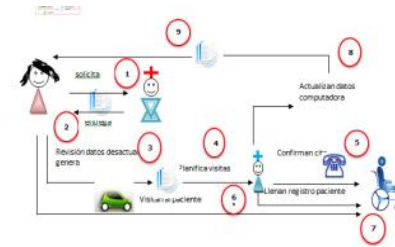
**FORMACIÓN Y DESARROLLO PACIENTES**



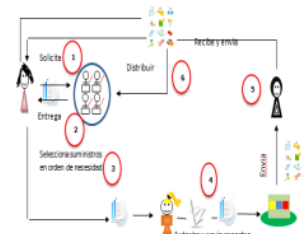
**BIENESTAR LABORAL**



**ACTUALIZAR DATOS**



**SUMINISTROS**

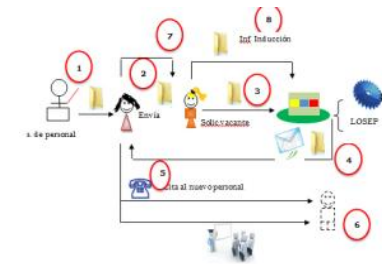


**ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

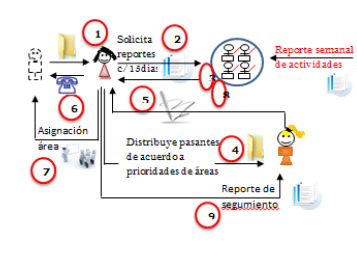
Retraso e ineficiencia en las diferentes actividades laborales por parte del A. Talento Humano

**OBJETIVOS QUE QUEREMOS LOGRAR**

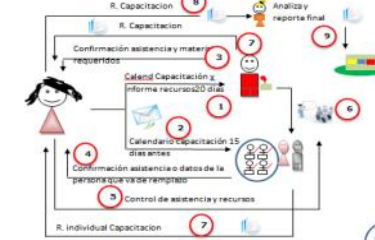
**RECLUTAMIENTO**



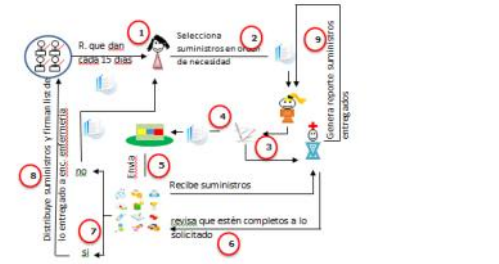
**SELECCIÓN DE PASANTES**



**FORMACIÓN DESARROLLO**



**SUMINISTROS**



**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Actividades	Encargado	Cuando	Resultados esperados
Solicitud de Personal	Sra. Aracely Rodríguez	15/05/2012 inmediato	Elaborar informe en menos de 2 días
Revisión y elabora el informe de la vacante disponible	Directora Hospital Dra. Tania Mendoza	21/05/2012	Elaborar informe en menos de 2 días
Envía informe (URGENTE) vacante disponible	Ministerio de Salud	14/06/2012	Envién respuestas en menos de 28 días que no se demore más de 1 día
Respuesta por parte del Ministerio	Sra. Aracely Rodríguez	15/06/2012	Menos de 3 días
Realizar una cita a nuevo personal	Sra. Aracely Rodríguez	25/06/2012	Menos de 3 días
Inducción nuevo personal	Sra. Aracely Rodríguez	28/06/2012	Menos de 3 días

Actividades	Encargado	Cuando	Resultados esperados
Recepción de solicitud de pasantes	Sra. Aracely Rodríguez	15/05/2012	Que los entregados de área hayan entregado sus reportes completos y tiempo estimado.
Análisis de los reportes y selección de área con mayor necesidad de pasantes distribuyendo a los mismos	Sra. Aracely Rodríguez y Sra. Aracely Rodríguez	15/05/2012	Elaborar informe en menos de 4 días
Envía informe de pasantes solicitados autorización para los pasantes	Sra. Aracely Rodríguez	06/06/2012	Olea a los estudiantes en menos de 1 día
Olea a los pasantes seleccionados	Sra. Aracely Rodríguez	11/06/2012	Realizar actividades dentro de un plazo de 2 días
Inducción y asignación de áreas	Sra. Aracely Rodríguez y Sra. Aracely Rodríguez	02/06/2012	Los representantes de cada área cumplen con los reportes a tiempo
Análisis de los reportes cada 15 días (reportes incluyen problemas que tiene el área las posibles soluciones, seguimiento de pasantes, los suministros que necesita, el personal que necesita)	Sra. Tania Mendoza y Sra. Aracely Rodríguez	04/07/2012	Menos de 2 días

Actividades	Encargado	Cuando	Resultados esperados
Envía reportes de fechas de visitas a los Subcentros una semana antes por medio de un consejero	Sra. Aracely Rodríguez	15/05/2012	Que todos los subcentros tengan conocimiento de la visita y puedan preparar sus informes a tiempo.
Visita subcentros de acuerdo a las fechas de visitas planificadas	Sra. Aracely Rodríguez	25/05/2012 26/05/2012 27/05/2012	Cumpla con las fechas estipuladas
Entregan informe y realiza una evaluación de desempeño de las actividades	Sra. Aracely Rodríguez y Sra. Aracely Rodríguez	25/05/2012 26/05/2012 27/05/2012	Que le entreguen los reportes de acuerdo a la planificación de visitas
Realiza un análisis de los resultados obtenidos en la evaluación y de los reportes recibidos y envía un informe a la Directora	Sra. Aracely Rodríguez	09/06/2012	Realice el análisis en un plazo de 8 días
Elabora un reporte final y envía al Ministerio de Salud	Dra. Tania Mendoza	12/06/2012	Que envíe informes dentro de un plazo de 3 días una vez recibido el informe

Actividades	Encargado
Realiza una selección de suministros de acuerdo a las necesidades de cada área (de los reportes recibidos cada 15 días por las áreas correspondientes) generando un reporte que envía a la Directora del Hospital	Sra. Aracely Rodríguez
Da la aprobación del reporte y envía inmediatamente un informe al Ministerio y una copia a la Lista, Manú	Sra. Tania Mendoza
El Ministerio envía suministros que son recibidos y revisados por la encargada del Área de Enfermería, si no están completos elabora informe a la encargada de Talento Humano la cual procede a hacer las solicitudes correspondientes	Loda Mena
Si los suministros están completos procede distribuirlos a cada área y los encargados de estos firman documento de suministros recibidos	Encargado área

#### **4.5.1. Problemas**

Uno de los problemas más críticos que tiene el área de Talento Humano es la “Insatisfacción de los clientes internos con el Área de Talento Humano”. El resultado lo obtuvimos por medio de una encuesta a 30 personas (clientes internos o personal del Hospital). Este es un problema muy inquietante el cual se necesita soluciones rápidas para que así ellos puedan trabajar en un ambiente satisfactorio y su desempeño se eficiente.


#### **4.5.2. Antecedentes**

En los resultados de la encuesta el personal se encuentra inconforme con el retraso de los suministros, el cual ha presentado quejas con anterioridad, nos indicaban que los trámites de reclutamiento son lentos, muchas veces la ficha de los pacientes está incompleta. Todas estas inconformidades hacen que el cliente interno se sienta insatisfecho y por ende baje su rendimiento dando un servicio regular lo que conlleva a una cadena de consecuencias.



### 4.5.3. Situación Actual

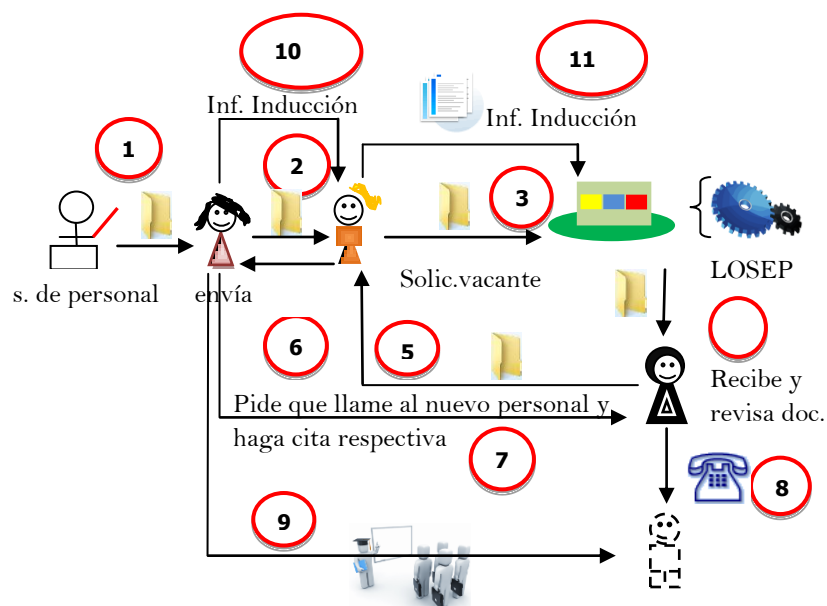
A continuación se puntualiza los procesos en donde existen más inconformidades por parte de los clientes internos. Los siguientes procesos a detallar a continuación fueron realizados por observación directa ya que el Área de Talento Humano no posee procesos establecidos. Para tener un mejor entendimiento de los mismos, se mostrará el detalle de cada de los gráficos.

	ENCARGADO DEL AREA
	REPRESENTANTES DE TODAS
	ENCARGADA TALENTO
	DIRECTORA DE HOSPITAL
	ENFERMERA
	JEFA DE ENFERMERIA
	RECEPCIONISTA
	PERSONA PARA
	ASISTENTE/PERSONAL DEL
	CAPACITADOR

	PACIENTE
	INDUCCIÓN / CAPACITACIÓN
	LLAMAR /LOCALIZAR
	REPORTES
	MNISTERIO
	AUTORIZACIÓN / FIRMA
	ENVIAR E-MAIL
	EVALUACIÓN
	PROCESOS
	SUBCENTROS
	VISITAS EXTERNAS
	INFORMES/DOCUMENTOS/SOLI
	SUMINISTROS MEDICOS

### 4.5.3.1. Proceso de Reclutamiento

Figura V. Proceso de Reclutamiento



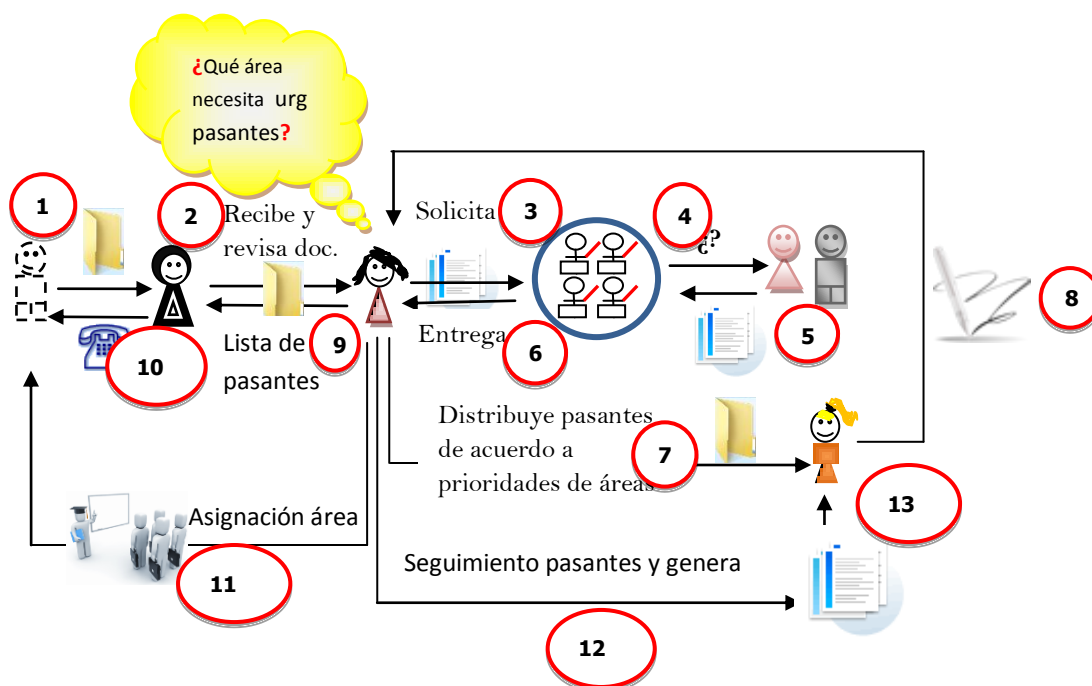
**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ EL encargado de cada área es el responsable de enviar una solicitud cuando existe una vacante de personal a la Sra. Aracely V. encargada del área del Talento Humano.
- ✓ Sra. Aracely V. revisa las solicitudes enviadas por las áreas y a su vez envía informe a la Directora del Hospital. (5 días)

- ✓ La directora envía informe de la vacante disponible al Ministerio detallando el cargo y perfil que se necesita del nuevo vacante. (7 días)
- ✓ Ministerio realiza el proceso de reclutamiento basado en la LOSEP. (25 a 30 días)
- ✓ Luego de haber elegido al ganador del concurso de merito y oposición envía hoja de vida del nuevo personal el cual es recibido por la secretaria, el cual ella revisa y envía tal documento a la Directora del Hospital (2 días).
- ✓ La Directora Tania Mendoza ella a su vez lo revisa y envía a la encargada del Área de Talento Humano. (2 días).
- ✓ Apenas ella recibe el documento solicita a la secretaria que llame a la persona que cubrirá el vacante y haga una cita. (1 día)
- ✓ La encargada del A. Talento Humano hace la capacitación e inducción al nuevo personal y hace un informe de inducción el cual envía a la Directora del Hospital. (3 días)

### 4.5.3.2. Proceso de Solicitud de pasantes

Figura VI. Solicitud de Pasantes



Elaborado: Por las autoras

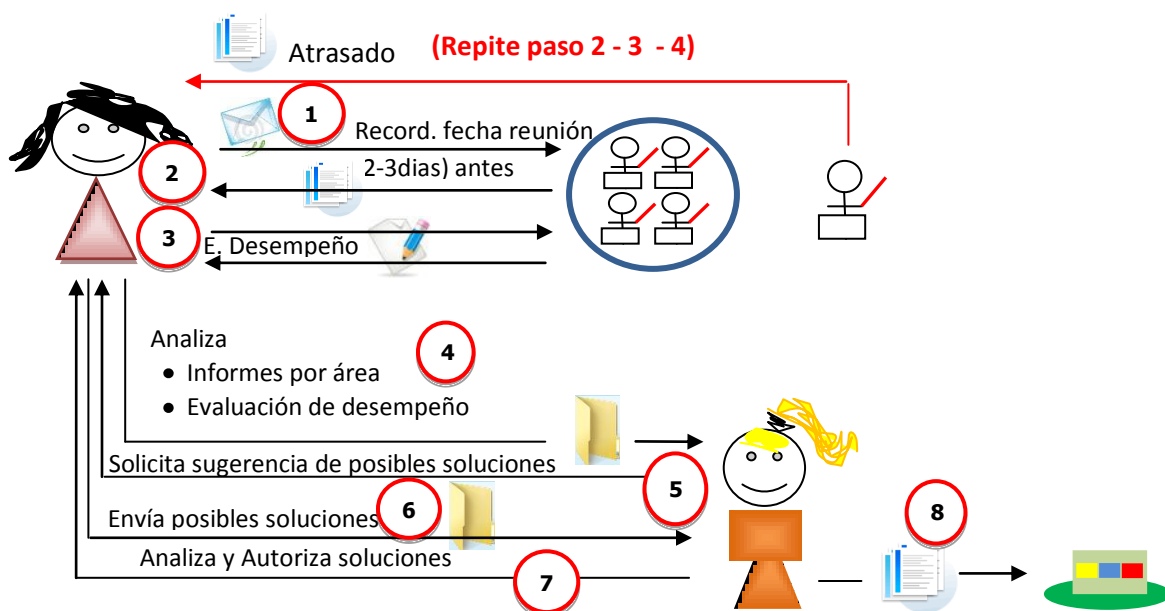
- ✓ Los estudiantes (universitarios y colegio), dejan su solicitud en recepción.
- ✓ Recepción se encarga de revisar dichos documentos y los envía al A. de Talento Humano. **(2días)**
- ✓ Solicita al encargado de cada área un reporte si necesitan pasantes. **(1día)**
- ✓ El encargado de área pregunta al personal de dicha área solicitando un reporte y estos a su vez entregan informe. **(5días)**

- ✓ Encargado de área da reporte solicitando a la encargada de Talento Humano, ella realiza un análisis cual área tienen más necesidad de asistentes (pasantes). Elabora un informe detallando los pasantes seleccionados con las respectivas áreas asignadas y lo envía a la Directora del Hospital. (6días)
- ✓ Directora autoriza el ingreso de los pasantes a las respectivas áreas la cual envía al A. de Talento Humano, esta lista es pasada a secretaria para que se encargue de llamar a los pasantes y concrete una cita.(2días)
- ✓ Los pasantes van a la entrevista y la encargada del A. de Talento Humano se encarga de darles una inducción y la respectiva asignación de áreas a los pasantes.(2días)
- ✓ La encargada de A. Talento Humano se encarga de hacer un seguimiento semanalmente de los pasantes, ella no pide que los encargados de las respectivas áreas donde está el pasante realice seguimiento.(2días, una vez el seguimiento cada 15 días)

- ✓ Luego de hacer el seguimiento de los pasantes genera un informe el cual envía a la Directora del Hospital. (4 días)

#### 4.5.3.3. Proceso de Evaluación de desempeño

Figura VII. Evaluación de Desempeño



**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Envía un e-mail al encargado de cada área recordando la fecha de la reunión para la evaluación de desempeño. Este e-mail lo envía de 2 a 3 días antes de la fecha estimada.

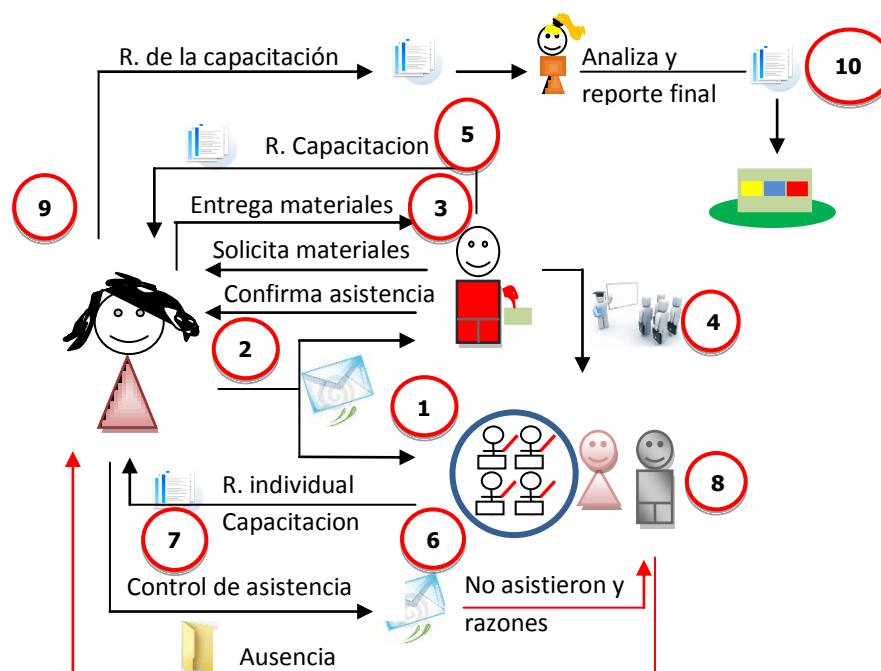
- ✓ En el día de la reunión encargado de cada área entrega los reportes del área en el cual detalla los avances y actividades que han realizado. Algunas veces no asisten todos por lo que los reportes no son entregados a tiempo y le toca volver a hacer el mismo proceso de evaluación. (doble trabajo)
- ✓ La encargada de A. Talento Humano toma una evaluación del desarrollo del área de acuerdo a los manuales, estos a su vez entregan la evaluación finalizada.
- ✓ La encargada de A. Talento Humano analiza los informes de área y los resultados de la evaluación (cuando uno de los encargados no ha entregado el reporte ni realizado la evaluación hace el análisis en el momento que entregue), genera un informe el cual lo envía a la Directora del Hospital. (8 a 10 días)
- ✓ La Directora revisa los reportes y solicita al A. Talento Humano que en los inconvenientes que encontró en los reportes de unas posibles soluciones. (5 días)
- ✓ La encargada de A. Talento Humano envía de nuevo el informe con las posibles soluciones a la Directora. (2 días)



- ✓ La Directora se encarga de analizar y aprobar las soluciones o descartarlas envía un informe indicando la ejecución de las soluciones y a su vez envía el reporte Técnico Consolidado de Evaluación de Desempeño al Ministerio.(5días)

#### 4.5.3.4. Proceso de formación y desarrollo

Figura VII. Formación y Desarrollo



**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Previamente haber elaborado el Plan Anual a inicios del Año en el cual se encuentran las actividades a realizar durante el transcurso del año la encargada del A. de

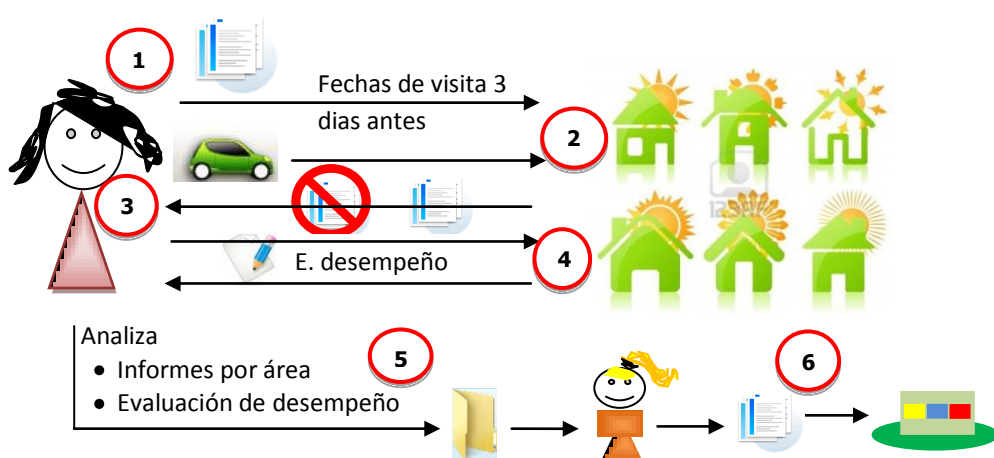
Talento Humano envía un e-mail al personal que recibirá la capacitación y al capacitador. Este recordatorio es enviado de 3 a 2 días antes de la capacitación.

- ✓ El capacitador confirma la asistencia. (1 día)
- ✓ En el día de la capacitación, el Capacitador solicita los materiales y cual son entregado dentro de una o dos horas lo cual retrasa la capacitación.
- ✓ Se procede a dar la capacitación y en ningún momento de la capacitación ni antes de ella se realiza un respectivo control de asistencia.
- ✓ Terminada la capacitación, el capacitador y el personal realiza un reporte de la capacitación.
- ✓ Encargada del A. de Talento Humano luego de recibir los reportes realiza un control de asistencia y envía un e-mail a las personas que estuvieron ausentes que emitan un reporte donde expliquen porque no asistieron a la capacitación. (5 días)
- ✓ Luego de recibir los reportes de las personas que no asistieron a la capacitación y los reportes anteriores, hace un informe el cual es enviado a la Directora del Hospital. (3 días)

- ✓ Directora se encarga de analizarlo y corregirlo si existe alguna inconformidad y lo envía al Ministerio. (3 días)

#### 4.5.3.5. Proceso de Bienestar laboral

Figura IX. Bienestar Laboral



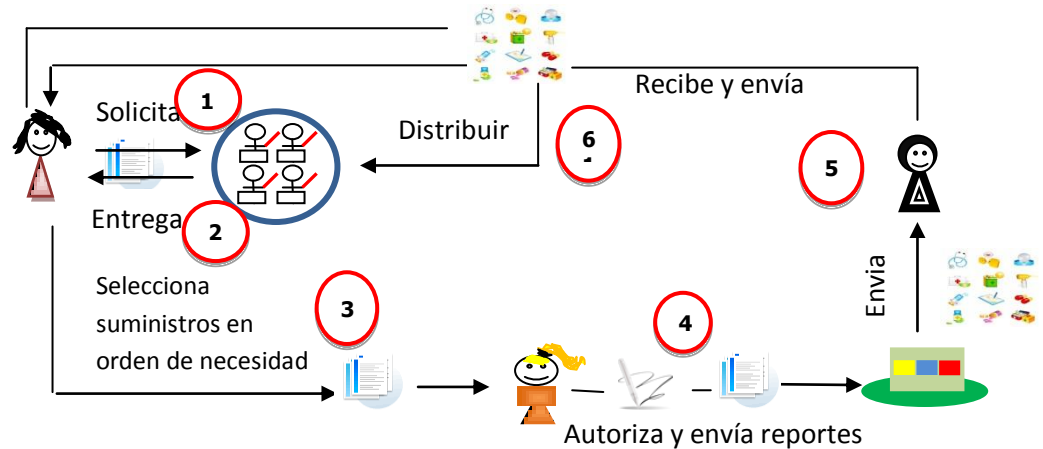
**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ A. de Talento Humano envía un reporte por medio de un conserje a los representantes de cada Subcentro (8) en el cual les recuerda las fechas de reunión y reportes para evaluar el desempeño. Este reporte es enviado 3 a 4 días antes de la visita.
- ✓ Visita a los subcentros el cual se demora una semana en visitar a todos por la distancia.

- ✓ Los representantes de cada subcentro dan informe mensual aunque en u algunas ocasiones ellos no entregan porque no han tenido el tiempo suficiente de poder elaborar el informe, lo que hace perder más el tiempo y ocasiona retrasos al generar los reportes.
- ✓ La encargada de A. Talento Humano toma una evaluación del desempeño del subcentro de acuerdo a los manuales, estos a su vez entregan la evaluación finalizada.
- ✓ Analiza los informes por área junto con la evaluación de desempeño envía informes a la Directora del Hospital.  
(15 días)
- ✓ La Directora de hospital envía reporte al Ministerio de Salud.(3 días)

#### 4.5.3.6. Proceso de suministros

Figura X. Suministros



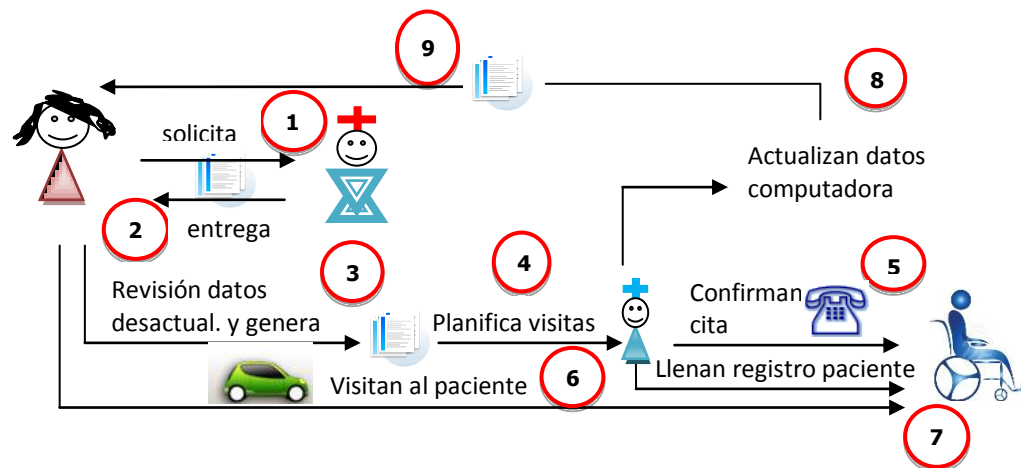
**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Encargada de A. Talento Humano solicita reportes de suministros a los encargados de cada área. (3 días)
- ✓ Encargada de A. Talento Humano selecciona suministros en orden de necesidad según su criterio de acuerdo a los reportes entregados. (5 días)
- ✓ Encargada de A. Talento Humano envía reportes de suministros a la Directora del Hospital la cual autoriza la solicitud de suministros y envía tal reporte al Ministerio. (4 días)
- ✓ Envían suministros el cual es receptado por la recepcionista y esta a su vez envía suministros al Área

de Talento Humano. Y ella se encarga de distribuir los suministros a sus respectivas áreas. (6 días). En ningún momento existe un control que los suministros fueron entregados completamente por parte del Ministerio y tampoco existe un control después de haber distribuido tales suministros a cada área.

#### 4.5.3.7. Actualización de datos del paciente

Figura XI. Actualización de datos del paciente



**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Encargada de A. de Talento Humano solicita reportes de los datos del paciente a la encargada del A. de Enfermería. (4 a 5 días)

- ✓ Analiza y revisas el reporte solicitado el cual clasifica los datos de los pacientes que falta información o están desactualizados, realizando un listado. ( 7 días)
- ✓ Envía listado a la enfermera encargada de registrar los datos de los pacientes para hacer constatar fechas para la visitas y ella se encarga de llamar al paciente y fijan una fecha para la visita. (4días)
- ✓ El A. de Talento Humano y la enfermera visitan al paciente y actualiza los datos en una hoja de registros. (15 días)
- ✓ La enfermera actualiza los datos en la base de datos del paciente y envía reporte de actualización de datos.(5 días)

#### **4.5.4. Análisis del Problema**

A medida que se va observando el desarrollo de las actividades del A. de Talento Humano y buscar cual es la causa de las inconformidades de los clientes internos se refleja que en cada actividad existían ineficiencias, mucho tiempo de espera, retrasos, incumplimiento de actividades, es por eso que se llega a la conclusión que las causas de las inconformidades es por:

“Retraso e ineficiencias en los diferentes actividades laborales por parte del A. de Talento Humano”

- ¿Por qué? El personal no se abastece con todas las actividades
- ¿Por qué? Tienen demasiadas funciones y actividades
- ¿Por qué? No hay distribución correcta de funciones y tiempo establecidos en cada uno
- ¿Por qué? Porque no cuentan con procesos establecidos y no hay segregación de funciones

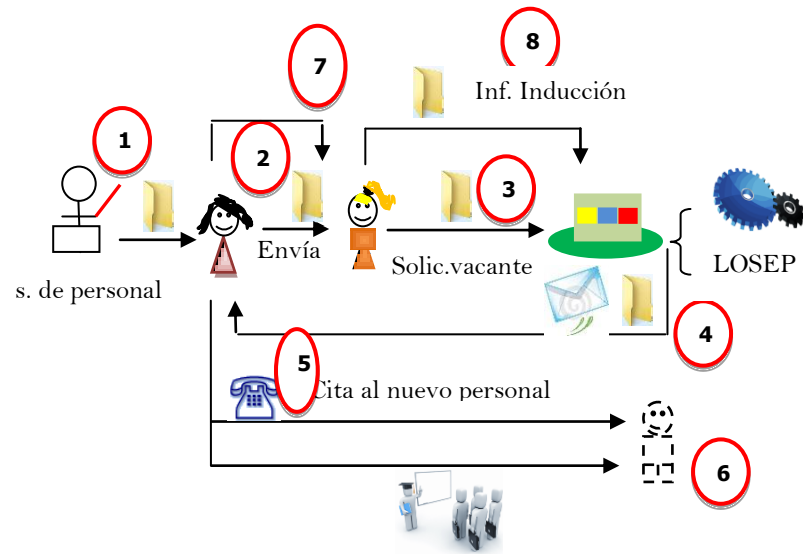


#### 4.5.5. Objetivo que queremos lograr e implementación

A continuación se detalla lo que se quiere lograr en cada proceso y como se va a implementar, determinando tiempos en cada actividad a realizar con la colaboración de las áreas respectivas. La implementación se llevo a cabo a partir del 15 de mayo del 2012.

##### 4.5.5.1. Proceso de Reclutamiento

**Figura XII. Reclutamiento del Personal (Implementación)**



**Elaborado:** Por las autoras

**Cuadro I. Reclutamiento del Personal (Implementación)**

<b>Actividades</b>	<b>Encargado</b>	<b>Cuando</b>	<b>Resultados esperados</b>
Solicitud de Personal	Encargado de cada área	15/05/2012	Inmediato
Revisa y Elabora el informe de la vacante disponible.	Sra. Aracely Velez	17/05/2012	Elaborar informe en menos de 2 días
Envía informe (URGENTE) vacante disponible	Directora Hospital Dra. Tania Mendoza	21/05/2012	Elaborar informe en menos de 2 días
Respuesta por parte del Ministerio	Ministerio de Salud	14/06/2012	Envíen respuestas en menos de 18 días
Realizar una cita a l nuevo personal	Sra. Aracely Velez	15/06/2012	que no se demore más de 1 día
Inducción nuevo personal	Sra. Aracely Velez	22/06/2012	Menos de 5 días
Elaborar informe de inducción	Sra. Aracely Velez	27/06/2012	Menos de 3 días

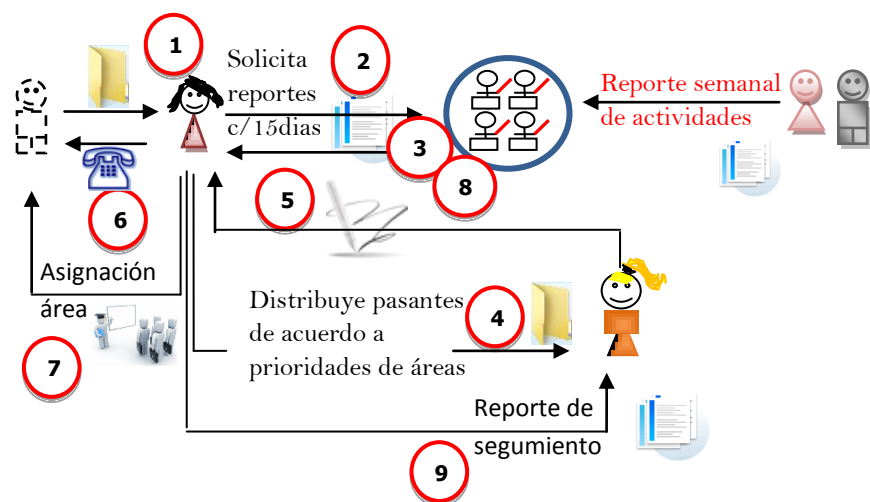
**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ La solicitud del personal debe ser inmediato, apenas ellos necesiten una vacante.
- ✓ La solicitud que envía la Directora Tania M. es enviado como asunto urgente para que el Ministerio colabore lo más pronto posible.

- ✓ Se propone una expectativa que el Ministerio pueda responder la solicitud en un plazo de 18 días por lo que el e-mail fue de asunto urgente, ya que el Ministerio comúnmente se demora en responder en un plazo de 25 a 30 días.
- ✓ La Sra. Aracely es la responsable de recibir la información ya sea vía e-mail o por archivos el cual se encarga de realizar la cita a la persona que cubrirá la vacante. Logrando así eliminar desperdicios de tiempo.
- ✓ Las fechas fueron establecidas de acuerdo a días laborables.

#### 4.5.5.2. Proceso de Selección de pasantes

**Figura XIII. Selección de Pasantes (Implementación)**



**Elaborado:** Por las autoras

**Cuadro II. Selección de pasantes (Implementación)**

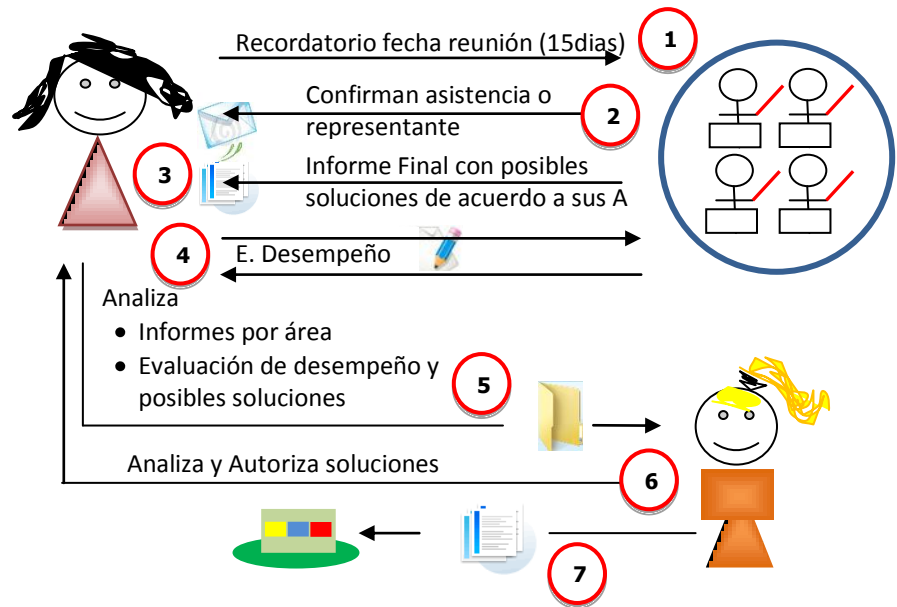
<b>Actividades</b>	<b>Encargado</b>	<b>Cuando</b>	<b>Resultados esperados</b>
Recepción de Solicitud de pasantías	Sra. Aracely Velez	15/05/2012	
Analiza los reportes y selecciona áreas con mayor necesidad de pasantes distribuyendo a los mismos	Sra. Aracely Velez y Encargado de cada área	31/05/2012	Que los encargados de área hayan entregado sus reportes completos y tiempo estimado.
Envía informe de pasantes solicitando autorización para los pasantes	Dra. Tania Mendoza y Sra. Aracely Velez	06/06/2012	Elaborar informe en menos de 4 días
Cita a los pasantes seleccionados	Sra. Aracely Velez	07/06/2012	Cite a los estudiantes en menos de 1 día
Inducción y asignación de áreas	Sra. Aracely Rodriguez	11/06/2012	Realizar actividad dentro de un plazo de 2 días
Analiza reportes cada 15 días (reportes incluyen problemas que tiene el área las posibles soluciones, seguimiento de pasante, lo suministros que necesita, o personal que necesita)	Sra. Aracely Velez y Encargado de cada área	30/06/2012	Los representantes de cada área cumplan con los reportes a tiempo
Elabora informe de seguimiento y envía a la Directora	Dra. Tania Mendoza y Sra. Aracely Velez	03/07/2012	Menos de 2 días

**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Se estableció que los encargados de cada área entreguen reportes cada 15 días en donde detallaran los problemas que tienen las posibles soluciones para resolverlos, si necesitan pasantes en sus áreas, el seguimiento de los mismos pasantes, los suministros que necesitan. Para así evitar la pérdida de tiempo en pedir y entregar reportes. Lo cual permite que la Sra. Aracely haga un análisis y reporte de las áreas que necesitan más pasantes con urgencia, elaborando un informe y enviado a la Directora.
- ✓ Las fechas fueron establecidas de acuerdo a días laborables.

### 4.5.5.3. Proceso de Evaluación de Desempeño

Figura XIV. Evaluación de Desempeño (Implementación)



Elaborado: Por las autoras

**Cuadro III. Evaluación de desempeño (Implementación)**

<b>Actividades</b>	<b>Encargado</b>	<b>Cuando</b>	<b>Resultados esperados</b>
Envió de e-mail a los encargados de cada área para la evaluación de desempeño	Sra. Aracely Velez	15/05/2012	Enviado 15 días antes de la reunión
Confirman asistencia o representante para dando sus razones por la ausencia	Sra. Aracely Velez y Encargado de cada área	22/05/2012	Encargados confirmen asistencia en plazo menor a 5 días
Día de evaluación de desempeño, se entregan informes correspondientes y se lleva a cabo la evaluación.	Sra. Aracely Velez y Encargado de cada área	05/06/2012	Asistencia puntual por todas las partes y que los encargados de cada área entreguen informes a tiempo
Realiza un análisis de los resultados obtenidos en la evaluación y de los reportes recibidos y envía un informe a la Directora con lo que constan las posibles soluciones correspondiente a cada área	Sra. Aracely Velez	08/06/2012	Haga el análisis en un plazo menor de 3 días
Analiza los reportes y da autorización a las soluciones que sean factibles y envía reporte al Ministerio	Sra. Aracely Velez y Dra. Tania Mendoza Encargado de cada área	15/06/2012	No demore más de 5 días

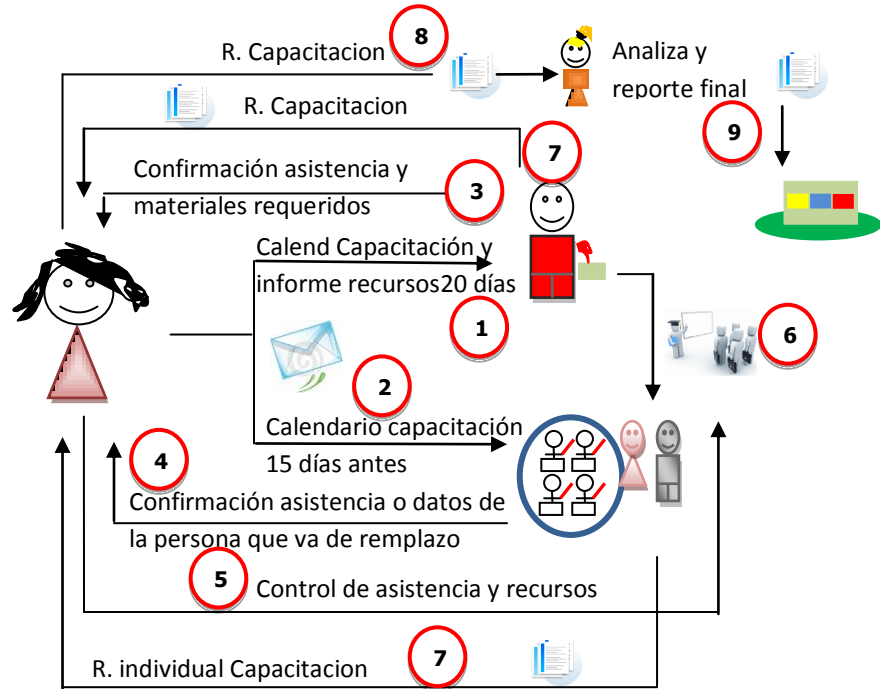
**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Se recuerda al encargado de cada área que la capacitación será dentro de 15 días se realiza esto para que no hayan excusas de inasistencia o a su vez informen si van a enviar un remplazo. Para así evitar retrasos y poder entregar los informes a tiempo.
- ✓ En los informes detallaran los problemas que tienen las posibles soluciones para resolverlos, si necesitan pasantes en sus áreas, el seguimiento de los mismos pasantes, los suministros que necesitan.
- ✓ Las fechas fueron establecidas de acuerdo a días laborables.



**4.5.5.4. Proceso de Formación y desarrollo**

**Figura XV. Formación y Desarrollo (Implementación)**



**Elaborado:** Por las autoras

**Cuadro IV. Formación y desarrollo (Implementación)**

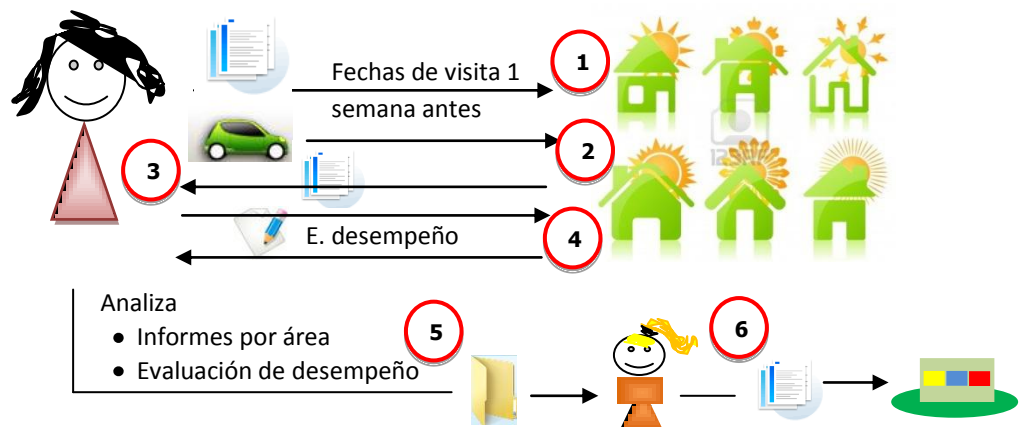
<b>Actividades</b>	<b>Encargado</b>	<b>Cuando</b>	<b>Resultados esperados</b>
Envío e-mail de calendario de capacitación y a la vez solicitando los recursos que necesite al capacitador 20 días de anticipación	Sra. Aracely Velez	15/05/2012	Que cumpla con las fechas de anticipación de envío
Confirma asistencia de capacitación y envía un listado de materiales a utilizar	Sra. Aracely Velez	21/05/2012	Que el capacitador confirme asistencia en menos de 4 días
Envío e-mail de calendario de capacitación 15 días antes de la capacitación	Sra. Aracely Velez	22/05/2012	Realizar recordatorio a tiempo a las personas que se irán a capacitar y así dichas personas puedan asistir todas
Confirma asistencia de capacitación o una persona que pueda remplazar, explicando razones de ausencia	Encargado de cada área	29/05/2012	Que todos puedan asistir a las capacitaciones confirmando en un plazo de 5 días
Que todos los involucrados estén una hora antes para así poder tener control de asistencia y tener todos los recursos listos	Sra. Aracely Velez y Encargado de cada área Capacitador	12/06/2012	Asistencia de todos, que no pierdan el tiempo solicitando materiales que todos estén satisfechos con la capacitación
Elaborar informes con los reportes entregados por el capacitador y las personas que fueron capacitadas y enviar a la Directora	Sra. Aracely Velez y Encargado de cada área Capacitador	14/06/2012	Genero informe en plazo de 2 días
Analizar informes de la capacitación, elaborando reporte final que envía al Ministerio	Dra. Tania Mendoza	19/06/2012	Envíe informe en plazo menor de 3 días

**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Envía un e-mail primeramente al Capacitado 20 días antes para confirmar la asistencia y a su vez los materiales que necesitará para así evitar pérdidas de tiempo
- ✓ Se cita a todos una hora antes de la capacitación para sí poder tomar asistencia y tener los materiales listos.
- ✓ Las fechas fueron establecidas de acuerdo a días laborables.

#### 4.5.5.5. Proceso de Bienestar laboral

**Figura XVI. Bienestar Laboral (Implementación)**



**Elaborado:** Por las autoras

**Cuadro V. Bienestar laboral (Implementación)**

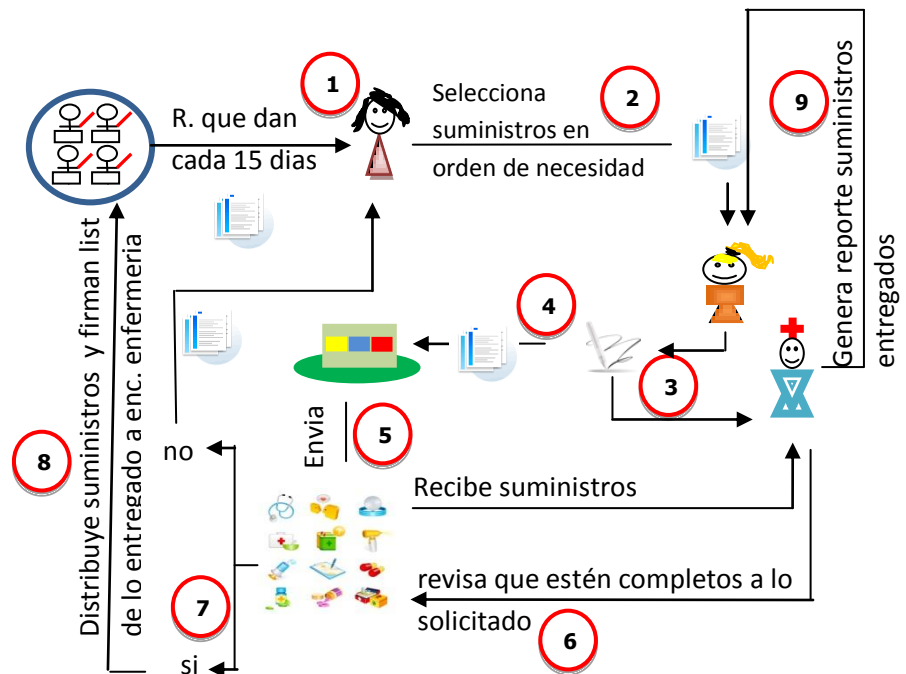
<b>Actividades</b>	<b>Encargado</b>	<b>Cuando</b>	<b>Resultados esperados</b>
Envía notificación de fechas de visitas a los Subcentros una semana antes por medio de un conserje	Sra. Aracely Velez	15/05/2012	Que todos los subcentros tengan conocimiento de la visita y puedan preparar sus informes a tiempo.
Visita subcentros de acuerdo a las fechas de visitas planificadas	Sra. Aracely Vélez	25/05/2012 26/05/2012 27/05/2012	Cumpla con las fechas estipuladas
Entregan informe y realiza una evaluación de desempeño de las actividades	Sra. Aracely Vélez y encargados de cada Subcentro	25/05/2012 26/05/2012 27/05/2012	Que le entreguen los reportes de acuerdo a la planificación de visitas
Realiza un análisis de los resultados obtenidos en la evaluación y de los reportes recibidos y envía un informe a la Directora	Sra. Aracely Vélez	09/06/2012	Realice el análisis en un plazo de 8 días
Elabora un reporte final y envía al Ministerio de Salud	Dra. Tania Mendoza	12/06/2012	Que envíe informes dentro de un plazo de 3 días una vez recibido el informe

**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Se envía con un conserje un comunicado a los 8 subcentros indicándoles las fechas de visitas para que cada subcentro pueda tener a tiempo los informes listos ese día y no perder el tiempo.
- ✓ Se planificó 3 días de visita de acuerdo a las distancias de los subcentros.
- ✓ Las fechas fueron establecidas de acuerdo a días laborables.

**4.5.5.6. Proceso de Suministro**

**Figura XVII. Suministro (Implementación)**



**Elaborado:** Por las autoras

### Cuadro VI. Suministro (Implementación)

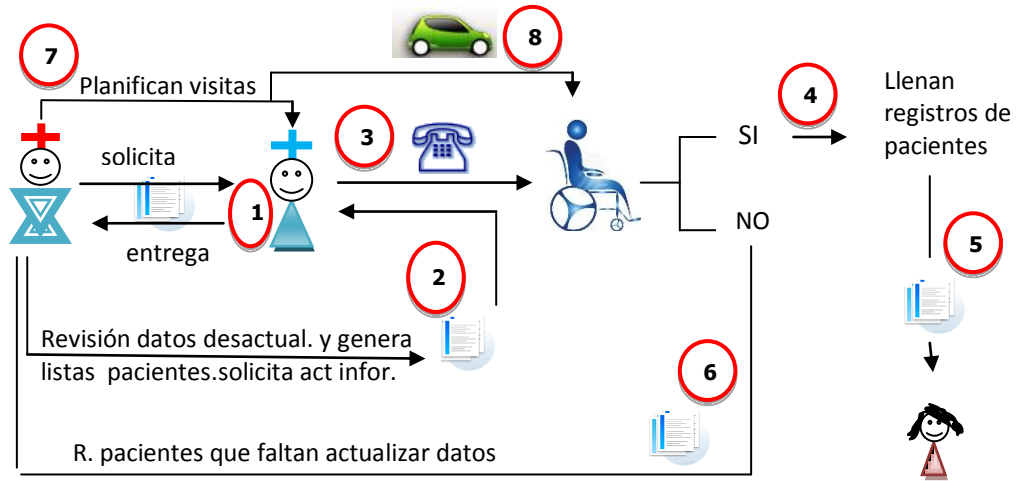
Actividades	Encargado	Cuando	Resultados esperados
Realiza una selección de suministros de acuerdo a las necesidades de cada área (de los reportes recibido cada 15 días por las áreas correspondientes) generando un reporte que envía a la Directora del Hospital	Sra. Aracely Vélez y Encargado de cada área	31/05/2012 05/06/2012	Que los informes sean entregados a tiempo (c/15días) para que pueda hacer la selección de registros en 3 días
Da la aprobación del reporte y envía inmediatamente un informe al Ministerio y una copia a la Lcda. Marilu	Dra. Tania Mendoza	08/06/2012	Poder agilizar proceso de obtención de suministros en un plazo de 3 días
El Ministerio envía suministros que son recibidos y revisados por la encargada del Área de Enfermería, si no están completos elabora informe a la encargada de Talento Humano la cual procede a hacer las solicitudes correspondientes	Lcda. Mercy Marilu y Sra. Aracely Vélez	26/06/2012	Que los suministros estén completos y que el ministerio pueda enviar suministros dentro de un plazo de 12 días
Si los suministros están completos procede distribuirlos a cada área y los encargados de estos firman documento de suministros recibidos	Lcda. Mercy Marilu y Encargado de cada área	28/06/2012	Que los clientes internos estén satisfechos por haber recibido los suministros y a su vez tener un mejor control dentro de 2 días
Encargada de área de enfermería genera reporte de suministros recibidos y distribuidos el cual entrega al a directora del hospital y ella envía un reporte al Ministerio	Lcda. Mercy Marilu y  Dra. Tania Mendoza	29/07/2012	Realizar actividad dentro de un plazo de 2 días

**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ La Sra. Aracely realiza una selección de suministros de acuerdo a los reportes entregados por las otras áreas cada 15 días.
- ✓ Al momento de recibir los suministros se estableció que la encargada será la Lcda. Mercy Marilu que es la Jefa de área de Enfermería ya que este proceso no pertenece al área de Talento Humano y a la vez se encargara de revisar que estén completos, si no llegase a estar completos emitirá un reporte a la Sra. Aracely quien se encargará de hacer el seguimiento respectivo de solicitud de suministros.
- ✓ Se estableció que debe de existir un control adecuado de la entrega de suministros por lo que el encargado de cada área al recibir los suministros deberá firmar un acta de recibido.
- ✓ Las fechas fueron establecidas de acuerdo a días laborables.

#### 4.5.5.7. Proceso de Actualización de datos del paciente

Figura XVIII. Actualización de datos del paciente (Implementación)



Elaborado: Por las autoras

Cuadro VII. Actualización de datos (Implementación)

Actividades	Encargado	Cuando	Resultados esperados
Encargada de Enfermería reporte datos de los pacientes a la enfermera que se encarga de llenar las fichas	Lcda. Mercy Marilun y Lidice Vera	15/05/2012	Obtener datos actualizados un plazo de 2 días
Revisión del reporte solicitado, genera un reporte de pacientes que tienen incompleta su información o datos desactualizados enviar listado a la enfermera	Lcda. Mercy Marilun	21/05/2012	Listado obtenido en menos de 2 días



Llama a las pacientes que tienen información incompleta y llenas las fichas si otros pacientes no son localizados genera lista de pacientes que falta por actualizar información enviándola a la encargada del área	Lidice Vera	28/05/2012	Poder actualizar la información un 80% de la lista y hacerlo durante un plazo de 5 días
Planifican visitas de acuerdo a la lista de los pacientes que faltan por actualizar	Lcda. Mercy Marilun y Lidice Vera	30/05/2012	Dentro de 2 días puedan hacer la planificación de visitas
Visitan al paciente y actualizan las fichas de datos de estos mismos luego actualiza la base de datos del paciente	Lcda. Mercy Marilun y Lidice Vera	07/06/2012	Poder completar la información dentro de 6 días y tener datos actualizados
Elaborar informe y envía a Área de Talento Humano	Lidice Vera	12/06/2012	Elaborar reporte en un plazo de 3 días

**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ En este proceso los responsables serán el área de enfermería ya que estas funciones las estaba realizando el área de Talento Humano.
- ✓ En este proceso se estableció que la enfermera pueda actualizar los datos del paciente vía telefónica primeramente pero si no llegase a ser posible hacer planificaciones de visitar al paciente.

- ✓ Las fechas fueron establecidas de acuerdo a días laborables.

#### 4.5.6. Seguimiento

##### 4.5.6.1. Proceso de Reclutamiento

**Cuadro VIII. Reclutamiento de personal (Seguimiento)**

Actividades	Cuando	Resultados esperados	Resultados Actuales	Cumplimiento	
				SI	NO
Solicitud de Personal	15/05/2012 inmediato		Los encargados de las áreas entregaron las solicitudes al momento de tener una vacante disponible	x	
Elabora solicitud de personal	17/05/2012	Elaborar informe en menos de 2 días	Se realizó la solicitud el 16/05/2012	x	
Envía informe (URGENTE) vacante disponible	21/05/2012	Elaborar informe en menos de 2 días	El informe fue enviado el 21/05/2012	x	
Respuesta para cubrir vacante	14/06/2012	Envíen respuestas en menos de 18 días	El ministerio envió su respuesta el 15/06/2012 no se pudo cumplir con la expectativa		x

Realizar una cita nuevo personal	15/06/2012	que no se demore mas de 1 día	A pesar que el ministerio envió su respuesta con 1 día de retraso, se pudo realizar la cita el mismo día. 15/06/2012	x	
Inducción nuevo personal	22/06/2012	Menos de 5 días	El nuevo empleado llego a cita correspondiente y la inducción y capacitación y conocimiento del área se logró realizar en un plazo de 4 días el 21/06/2012 concluyó.	x	
Elaborar informe de inducción	27/06/2012	Menos de 3 días	Se envió el reporte de la inducción el 26/06/05 lo cual cumplió con la expectativa	X	

**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Al realizar el respectivo seguimiento en el proceso de reclutamiento se muestra que se pueden cumplir las actividades a cabalidad, aunque hubo un inconveniente externo el cual el Ministerio envió con 1 día de retraso, pero se pudo cumplir gracias a la habilidad y eficiencia de la Sra. Aracely Velez.

#### 4.5.6.2. Proceso de Selección de pasantes

**Cuadro IX. Selección de pasantes (Seguimiento)**

Actividades	Cuando	Resultados esperados	Resultados Actuales	Cumplimiento	
				SI	N O
Recepción de Solicitud de pasantías	15/05/2012		Estudiantes entregaron sus solicitudes de pasantías		
Analiza los reportes y selecciona áreas con mayor necesidad de pasantes distribuyendo a los mismos	31/05/2012	Que los encargados de área hayan entregado sus reportes completos y tiempo estimado.	Todas las áreas entregaron los reportes al 31/05/2012 y pudo realizar el análisis correspondiente	x	
Envía informe de pasantes solicitando autorización para los mismos	06/06/2012	Elaborar informe en menos de 4 días	El informe fue enviado el 04/06/2012 y fue autorizado el 06/06/2012	x	
Cita a los pasantes seleccionados	07/06/2012	Cite a los estudiantes en menos de 1 día	Se llamo a los pasantes seleccionados un día después de lo previsto 08/06/2012. EL lo que el 07/06/2012 tuvo una reunión con representantes del Ministerio		x

Inducción y asignación de áreas	11/06/2012	Realizar actividad dentro de un plazo de 2 días	Aunque citó a los pasantes con un día tarde pudo realizar la inducción y asignación de áreas en el tiempo estimado 11/06/2012	x	
Analiza reportes cada 15 días (reportes incluyen problemas que tiene el área las posibles soluciones, seguimiento de pasante, lo suministros que necesita, o personal que necesita)	30/06/2012	Los representantes de cada área cumplan con los reportes a tiempo	Las diferentes áreas entregaron sus reportes a tiempo y pudo realizar el análisis a tiempo.	x	
Elabora informe de seguimiento y envía a la Directora	03/07/2012	Menos de 2 días	Entregó el reporte el 03/07/2012	x	

**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Luego de realizar el seguimiento al proceso de selección de pasantes hubo una situación inesperada el cual la Sra. Aracely debería ir a una reunión con los representantes del Ministerio por lo que no se pudo confirmar la cita con los pasantes, por lo que se debe tener más en cuenta las situaciones inesperadas. A

pesar que no pudo realizar la cita en el tiempo estipulado logró realizar la inducción y por ende enviar los reportes a tiempo.

a) **Indicador:** Reducir las quejas de los clientes internos en 1 meses.

**Objetivo:** Medir el cumplimiento de las solicitudes de los empleados si se cumplen en los tiempos establecidos.

**Fórmula de cálculo:**  $(\text{Quejas solucionadas en el mes} / \text{Quejas receptadas en el mes}) * 100$

**Fuente:** Base de datos de quejas recibidas

Este indicador evalúa la satisfacción del cliente (que en este caso serían las distintas áreas del hospital que solicitan los servicios del área de recursos humanos) a través de la resolución de las quejas o reclamos que se reciben de cada uno de los clientes; las cuales la mayoría de las quejas es por no agilizar los trámites que requieren personal (empleado/pasante) en diferentes áreas y necesitan la gestión del depto. de RRHH. Para esto se tomará información de los informes que realiza el área de RRHH donde se especifican las actividades que se realizan en cada departamento del hospital; esto se lo realizará mensualmente.

### 4.5.6.3. Proceso de Evaluación de desempeño

**Cuadro X. Evaluación de desempeño (Seguimiento)**

Actividades	Cuando	Resultados esperados	Resultados Actuales	Cumplimiento	
				SI	NO
Envió de e-mail a los encargados de cada área para la evaluación de desempeño	15/05/2012	Enviado 15 días antes de la reunión	La reunión según el calendario de planificación es el 05/06/2012 por lo que se logró enviar el correo el 15/05/2012 15 días antes de lo señalado.	x	
Confirman asistencia o representante para dando sus razones por la ausencia.	22/05/2012	Encargados confirmen asistencia en plazo menor a 5 días	Los encargados respondieron en las fechas del 17/05/2012, 18/05/2012, 21/05/2012 y 22/05/2012 por lo que lograron cumplir con lo planificado.	x	
Día de evaluación de desempeño, se entregan informes correspondientes el cual debe constar con los problemas que tiene el área, sus posibles soluciones ya que cada encargado conoce su área, también con	05/06/2012	Asistencia puntual por todas las partes y que los encargados de cada área entreguen informes a tiempo	Los reportes fueron entregados a tiempo y asistieron todos.	x	

avances de los pasantes, si necesitan personal o suministros.					
Realiza un análisis de los resultados obtenidos en la evaluación y de los reportes recibidos y envía un informe a la Directora con lo que constan las posibles soluciones correspondiente a cada área.	08/06/2012	Haga el analisis en un plazo menor de 3 días	El análisis fue completado el 08/06/2012 y entregado a tiempo.	x	
Analiza los reportes y da autorización a las soluciones que sean factibles y envía reporte al Ministerio.	15/06/2012	No demore más de 5 días	El reportes y autorización fue enviado el 14/06/2012 por lo que realizo en menos tiempo de lo que se esperaba	x	

**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Los reportes fueron entregados a tiempo y completos por lo que no hubo una pérdida de tiempo en los que no podían asistir. Y así pudo realizar un informe más completo y dentro de las fechas estimadas.



- ✓ Los reportes que fueron entregados tenían ya las posibles soluciones de los problemas que presentaron lo que hizo que el análisis y revisión sea más eficiente y menos tiempo.

b) **Indicador:** Medir la evaluación del desempeño laboral de forma individual

**Objetivo:** Medir el cumplimiento de las actividades de los empleados de cada área.

**Fórmula de cálculo:**  $(\text{Numero de empleados evaluados} / \text{Total empleados}) * 100$

**Fuente:** Base de datos – evaluaciones.

Este indicador nos ayuda a medir el desempeño laboral de manera personificada lo que da resultados más eficientes y veraces, ya que se evalúa los esfuerzos de perfeccionamiento de las competencias de las personas, a través de la aportación de conocimientos, habilidades y actitudes. Esto será medido de manera mensual.

#### 4.5.6.4. Proceso de Formación y desarrollo

**Cuadro XI. Formación y desarrollo (Seguimiento)**

Actividades	Cuando	Resultados esperados	Resultados Actuales	Cumplimiento	
				SI	NO
Envío e-mail de calendario de capacitación y a la vez solicitando los recursos que necesite al capacitador 20 días de anticipación	01/06/2012	Que cumpla con las fechas de anticipación de envío	01/06/2012	x	
Confirma asistencia de capacitación y envía un listado de materiales a utilizar	04/06/2012	Que el capacitador confirme asistencia en menos de 4 días	03/06/2012	x	
Envío e-mail de calendario de capacitación 15 días antes de la capacitación	05/06/2012	Realizar recordatorio a tiempo a las personas que se irán a capacitar y así dichas personas puedan asistir todas	05/06/2012	x	
Confirma asistencia de capacitación o una persona que pueda remplazar, explicando razones de ausencia	11/06/2012	Que todos puedan asistir a las capacitaciones confirmando en un plazo de 5 días	08/06/2012	x	
Que todos los involucrados estén una hora antes para así poder tener control de asistencia y tener todos los recursos listos	20/06/2012	Asistencia de todos, que no pierdan el tiempo solicitando materiales que todos estén satisfechos con la capacitación	20/06/2012	x	
Elaborar informes con los reportes entregados por el capacitador y las personas que fueron capacitadas y enviar a la Directora	22/06/2012	Genero informe en plazo de 2 días	22/06/2012	x	
Analizar informes de la capacitación, elaborando reporte final que envía al Ministerio	25/06/2012	Envíe informe en plazo menor de 4 días	25/06/2012	x	

**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Al final de la capacitación todos se sintieron satisfechos haber recibido la capacitación ya que enviarles el correo 15 días antes les permite a cada uno revisar su agenda y no perder la capacitación.

c) **Indicador:** Incrementar la capacitación del personal

**Objetivo:** Medir la asistencia de los empleados a las capacitaciones.

**Fórmula de cálculo:**  $(\text{Empleados capacitados} / \text{Total de empleados}) * 100$

**Fuente:** Base de datos de capacitaciones y conferencias programadas en el año y la asistencia de los empleados a las mismas.

Para el análisis de este indicador se tomará en cuenta el número de empleados capacitados, el cual será tomado de la base de datos – capacitaciones y conferencias, y se tomara en cuenta a los empleados que no asistan a las capacitaciones para exigirles que tienen que cumplir con las actividades de formación, esto se evaluara mensualmente.

#### 4.5.6.5. Proceso de Bienestar laboral

#### Cuadro XII. Bienestar laboral (Seguimiento)

Actividades	Cuando	Resultados esperados	Resultados Actuales	Cumplimiento	
				SI	NO
Envía notificación de fechas de visitas a los Subcentros una semana antes por medio de un conserje	15/05/2012	Que todos los subcentros tengan conocimiento de la visita y puedan preparar sus informes a tiempo.	La notificación fue enviada el 15/05/2012	x	
Visita subcentros de acuerdo a las fechas de visitas planificadas	25/05/2012 26/05/2012 27/05/2012	Cumpla con las fechas estipuladas	Las visitas fueron realizadas de acuerdo a lo programado 25/05/2012,26/05/2012,27/05/2012	x	
Entregan informe y realiza una evaluación de desempeño de las actividades	25/05/2012 26/05/2012 27/05/2012	Que le entreguen los reportes de acuerdo a la planificación de visitas	Reportes fueron entregados a tiempo 25/05/2012, 26/05/2012,27/05/2012	x	
Realiza un análisis de los resultados obtenidos en la evaluación y de los reportes recibidos y envía un informe a la Directora.	09/06/2012	Realice el análisis en un plazo de 8 días	El análisis y el reporte fue entregado el 06/06/2012	x	
Elabora un reporte final y envía al Ministerio de Salud	12/06/2012	Que envíe informes dentro de un plazo de 3 días una vez recibido el informe	El reporte fue enviado el 11/06/2012	x	

**Elaborado: Por las autoras**

- ✓ Enviar las notificaciones con muchos días de anticipación ayudo a que cada subcentro tenga listos los reportes y así no perder el tiempo en regresar de nuevo en otra ocasión.

d) **Indicador:** Disminuir los tiempos de entrega de informes terminados en un mes.

**Objetivo:** Ahorrar tiempo y recursos en las actividades.

**Fórmula de cálculo:**  $((\text{Tiempo programado} - \text{tiempo utilizado}) / \text{Tiempo programado})$

**Fuente:** Base de datos del cumplimiento de actividades

Mediante este indicador podemos darnos cuenta si realizan sus informes a tiempo, para esto se tomarán en cuenta la variación entre el tiempo programado (días) y el utilizado en la realización de informes; esto será medido de manera mensual en el hospital.

#### 4.5.6.6. Proceso de Suministros

#### Cuadro XIII. Suministros (Seguimiento)

Actividades	Cuando	Resultados esperados	Resultados Actuales	Cumplimiento	
				SI	NO
Realiza una selección de suministros de acuerdo a las necesidades de cada área (de los reportes recibido cada 15 días por las áreas correspondientes) generando un reporte que envía a la Directora del Hospital	31/05/2012 05/06/2012	Que los informes sean entregados a tiempo (c/15días) para que pueda hacer la selección de registros en 3 días	Los reportes fueron entregados a tiempo 31/05/2012 por lo que pudo realizar el reporte de suministros el 05/06/2012	x	
Da la aprobación del reporte y envía inmediatamente un informe al Ministerio	08/06/2012	Poder agilizar proceso de obtención de suministros en un plazo de 3 días	Envío de informes el 08/06/2012	x	
El Ministerio envía suministros que son recibidos y revisados por la encargada del Área de Enfermería, si no están completos elabora informe a la encargada de Talento Humano la cual procede a hacer las solicitudes correspondientes.	26/06/2012	Que los suministros estén completos y que el ministerio pueda enviar suministros dentro de un plazo de 12 días	El ministerio envió los suministros el 29/06/2012 por lo que no se pudo cumplir con el tiempo estipulado. A pesar que si llegaron completos.		x
Si los suministros están completos procede	28/06/2012	Que los clientes internos estén	Los suministros		x

distribuirlos a cada área y los encargados de estos firman documento de suministros recibidos	012	satisfechos por haber recibido los suministros y a su vez tener un mejor control dentro de 2 días	fueron distribuidos hasta el 03/07/2012 y todos firmaron el acta de recibido		
Encargada de área de enfermería genera reporte de suministros recibidos y distribuidos el cual entrega al a directora del hospital y ella envía un reporte al Ministerio	29/07/2012	Realizar actividad dentro de un plazo de 2 días	El reporte fue enviado el 05/07/2012		x

**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Los reportes que envían cada quince días las distintas áreas del hospital ayudan a agilizar el proceso por lo que se puede entregar a tiempo el reporte de suministros.
- ✓ Aunque no se pudo recibir los suministros a tiempo lo que ocasionó que se atrase la entrega de los mismos, los suministros llegaron completos, por lo que no fue necesario hacer la solicitud de nuevo.
- ✓ Muy aparte de que el Ministerio no envió suministros a tiempo la entrega y los reportes fueron enviado dentro de la cantidad de días estipulada.

- ✓ Este proceso ayudo a que el área de Talento Humano tenga más tiempo para realizar sus propias actividades ya que este proceso no le correspondía a la misma.

**e) Indicador:** Disminuir los tiempos de entrega de suministros en un mes.

**Objetivo:** Reducir la falta de suministro en diferentes áreas.

**Fórmula de cálculo:**  $(\text{Tiempo estimado de entrega} / \text{tiempo de entrega}) * 100$

**Fuente:** Reporte mensuales de entrega de suministros del área de RRHH.

Este indicador evalúa el tiempo de demora en la entrega del material por parte del área de RRHH, ya que este es un factor importante a la hora de realizar las actividades por parte de los empleados de diferentes áreas; porque muchas veces se demora en la entrega no por causa de los empleados sino porque el material demora en llegar; esto se medirá de manera mensual.



#### 4.5.6.7. Proceso de Actualizar datos de los pacientes

**Cuadro XIV. Actualizar datos de los pacientes (Seguimiento)**

Actividades	Cuando	Resultados esperados	Resultados Actuales	Cumplimiento	
				SI	NO
Encargada de Enfermería reporte datos de los pacientes a la enfermera que se encarga de llenar las fichas	01/06/2012	Obtener datos actualizados		x	
Revisión del reporte solicitado, genera un reporte de pacientes que tienen incompleta su información o datos desactualizados enviar listado a la enfermera	03/06/2012	Listado obtenido en menos de 3 días	04/06/2012	x	
Llama a las pacientes que tienen información incompleta y llenas las fichas si otros pacientes no son localizados genera lista de pacientes que falta por actualizar información enviándola a la encargada del área	08/06/2012	Poder actualizar la información un 80% de la lista y hacerlo durante un plazo de 9 días	De una lista de 80 pacientes pudo actualizar datos del 67 pacientes el cual es el 83.7% y termino de hacer llamadas el 14/06/2012	x	
Planifican visitas de acuerdo a la lista de los pacientes que faltan por actualizar	13/06/2012	Cumplan con las actividades	Logra cumplir con las actividades a tiempo	x	
Visitan al paciente y actualizan las fichas de datos de estos mismos luego actualiza la base de datos del paciente	25/06/2012	Poder completar la información dentro de 10 días y tener datos actualizados	Realizaron la visita a 13 pacientes durante 8 días y completaron la ficha de paciente	x	
Elaborar informe y envía a Área de Talento Humano	27/06/2012	Encargada de A. Talento Humano tenga menos actividades que no le corresponde	Encargada de A. de Talento realiza otros procesos correspondiente a sus funciones	x	

**Elaborado:** Por las autoras

- ✓ Se completo las fichas de los 13 pacientes pero dentro del tiempo estipulado, por lo que en las visitas muchas veces no encontraron a nadie en sus respectivas casas, que les toco regresar los otros días. Por ende tomo mas tiempo al actualizar la base de datos y enviar el informe.

f) **Indicador:** Monitorear las actividades del personal.

**Objetivo:** Presentar informe mensual de las actividades realizadas.

**Fórmula de cálculo:**  $(\text{Actividades realizadas} / \text{Actividades programadas}) * 100$

**Fuente:** Base de datos de las metas cumplidas (actividades programadas).

Este indicador evalúa el porcentaje de las actividades que se cumplen con total cabalidad. Para realizar la medición se tomará en consideración el número de actividades realizadas para las que están programadas; esta medición será realizada mensualmente.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.6.5.1 Conclusiones

Entre las conclusiones a las que llega a lo largo de la Tesina, destacan de forma resumida, las siguientes:

- ✓ La estrategia de este proyecto es realizar mejoras en el departamento de Recursos Humanos de un Hospital; dentro de estas mejoras tenemos reducción de tiempos, efectividad en el cumplimiento de actividades y reorganización del personal.
- ✓ El Área de Talento Humano no tiene procesos establecidos por lo que la Encargada del mismo tiene atrasados al cumplimiento de ciertas actividades.
- ✓ En el Área Talento Humano no tiene una adecuada distribución de funciones por que lo que la encargada de la misma termina haciendo funciones correspondientes a otras área lo que ocasiona retrasos e incumplimiento con actividades.
- ✓ Área de Talento Humano no exigía informe detallado y con soluciones, cada 15 días para saber la situación actual de cada área y así poder ayudar a resolver ciertos inconvenientes.
- ✓ Uno de los motivos que el personal se encontraba insatisfecho porque muchas veces no podían asistir a las capacitaciones ya

que estas eran enviadas pocos días antes su realización por parte de área de Talento Humano y no podían coordinar sus tiempos.

- ✓ La actualización de datos del paciente según se realizaban trimestralmente pero nos dimos cuenta que los datos de los pacientes estaban desactualizados desde hace 5 meses porque esta función la realizaba la Sra. Aracely Velez, encargada de área de Talento Humano, esta actividad no le correspondía a su área por lo que muchas veces ha tenido varios retrasos en otros procesos.
- ✓ Nos pudimos percatar que en la entrega de suministros no se estaba haciendo el control respectivo al momento de recibir los suministros por parte del Ministerio y tampoco al momento de distribuir dichos suministros por lo que en ciertas ocasiones habían quejas que no se les entregó suministros completos a diferentes áreas. Además que esta función no le correspondía al A. de Talento Humano.
- ✓ Un problema que tienen es que el Ministerio se demora al enviar los suministros o cuando ellos solicitan un vacante, o tienen algún inconveniente, el Ministerio debería tomar más atención a los que les piden los hospitales.

- ✓ Vemos que hay existen muchos retrasos en los procesos de enviar reportes uno de ellos es cuando van a ser las visitas a los subcentros por enviar las notificaciones con retraso al momento de la visita los subcentros no tienen los reportes listos por lo que hace generar reportes tardes.
- ✓ El área de Talento Humano al momento de solicitar reportes a las otras áreas ya sea para solicitar suministros, solicitud de pasantes, seguimiento de actividades entre otras, estas entregan tarde por lo que no hay seguimiento de sus actividades internamente en sus actividades.
- ✓ En el A. de Talento Humano solo existe una persona responsable que es la Sra. Aracely Vélez la cual no consta con un asistente.

## **5.2 Recomendaciones**

- ✓ Realizar un control adecuado de los objetivos definidos, e identificar los objetivos que se van cumpliendo y qué resultados reflejan dentro de la organización.
- ✓ Integrar a todo el personal en la filosofía del hospital para conseguir el objetivo hospitalario, como es la atención a los

pacientes, es necesario que todo el personal sanitario se integre en la filosofía empresarial hospitalaria.

- ✓ Comenzar nuevas líneas de investigación. En definitiva, la presente investigación es sólo el comienzo de otras que pueden surgir con posterioridad, como la aplicación del modelo a otros colectivos, el estudio de sistemas de valoración al colectivo tratado o el estudio de la formación a través de un estudio longitudinal, entre otras.
- ✓ Los indicadores deben ser evaluados en los tiempos adecuados porque si no pierden la utilidad e importancia que tienen como finalidad.
- ✓ Buscar asesoría de calidad y certificación: la entidad cumpla con los requerimientos que exige el estado, para el mejoramiento de servicios en cuanto a salud y saneamiento ambiental.
- ✓ Realicen actividades de recreación cada trimestre con el personal para que se sientan motivados y poder dar un mejor rendimiento en sus actividades.
- ✓ Crear un buzón de sugerencia para que el personal pueda expresarse de cómo se siente en su labor o indique algún queja o sugerencias para así mejorar el rendimiento entre todos.
- ✓ Al enviar las solicitudes al Ministerio indicar siempre que sea de urgencia para que el Ministerio no se demore tanto.

- ✓ EL A. de Talento Humano trate de mantener satisfechos a los clientes internos para que estos puedan tener un buen rendimiento y atender bien a los pacientes.
- ✓ El A. de Talento Humano enviar correos con debida anticipación al personal cuando haya una reunión o capacitación para que así ellos puedan asistir y confirmar con anticipación evitando ausencias.
- ✓ Cuando hayan pasantes la Sra. Aracely Vélez debe tratar de que ellos le ayuden con sus actividades ya que ella no tiene asistentes.


## BIBLIOGRAFÍA

- [1] Vicente Serra, Salvador Vercher, Vicente Zamora, Sistema de Control de Gestión, Metodología para su diseño e implementación. Edición 2000, Barcelona, 2005.
- [2] Rober S. Winter, Manual de trabajo en equipo, Díaz de santos, España, 2000.
- [3] Alberto Galgano, Las tres revoluciones, Caza del desperdicio: Doblar la productividad con la "Lean production", Días de santos, España, 2004.
- [4] Alberto Galgano, Los siete instrumentos de la calidad total, Díaz de santos, España, 1995.
- [5] Luis Cuatrecasas, Lean management, La gestión competitiva por excelencia, España, 2010.
- [6] Alfonso Fernandez Hatre. Indicadores de gestión, 2010. [Internet] [http://www.eticayempresa.com/archives3/mando\\_integral.pdf](http://www.eticayempresa.com/archives3/mando_integral.pdf)



# **ANEXOS**

## ANEXO I. FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO

	<b>FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>Provincia:</b>	Manabí
<b>Nombre de la unidad:</b>	Área de Salud N. 8
<b>Unidad administrativa/ proceso/ subproceso:</b>	De apoyo, desarrollo organizacional/ Gestión de recursos humanos y Servicios institucionales.
<b>Denominación del puesto:</b> Servidor Público 2	
<b>Grupo ocupacional:</b> Administradora	
<b>Nombre del servidor:</b> Ing. Tiota Aracely Vélez Rodríguez	
<b>Misión del puesto:</b> Ejecutar Actividades Técnicas de Administración de Talento Humano.	
<b>Rol del puesto:</b> Ejecución de procesos.	
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento y revisión del nivel óptimo del desempeño de cada servidor. Nomina de evaluadores y evaluados.</li> <li>• Entrega de los niveles óptimos de desempeño a la coordinación de recursos humanos de la dirección provincial de salud, de cada uno de los servidores y nomina de evaluadores y evaluados.</li> <li>• Elaboración concentrada de las unidades operativas de salud de la provincia.</li> <li>• Remitir al Ministerio de Salud Pública los niveles óptimos de desempeño impresos.</li> </ul>	

- Conformación de los comités de reclamos.
- Primer monitoreo del proceso de evaluación del desempeño.
- Segundo monitoreo del proceso de evaluación del desempeño.
- Terminación del periodo de evaluación.
- Calificación de la evaluación del desempeño a los servidores. (form.eval-01)
- Notificación de resultados a cada servidor.
- Recepción de reclamos.
- Reunión del comité de reclamos para atender las apelaciones por los servidores inconformes.
- Entrega de los resultados a cada servidor apelante.
- Consolidación de la información del proceso (form. Eval-03).
- Entrega a la coordinación de recursos humanos de la dirección provincial de Salud vía correo electrónico rrrhdpsm@hotmail.es e impreso el eval-03.
- Envío del informe final al Ministerio de Salud Pública y Ministerio de Relaciones Laborales.

**Instrucción formal:**

TERCER NIVEL, Años de estudio 5, Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Licenciados en Administración de Empresas, Ingeniería en Administración Pública. Reconocidos por el SENESCYT.

**Experiencia:**

36 MESE(S) - De 3 a 4 Años de experiencia de cargos afines del Talento Humano, Administración y Manejo del Portal de Compras Públicas.

**Capacitación:**

120 HORAS – Tener 120 horas de Cursos, Talleres, Seminarios, que estén dentro de la experiencia relacionado al talento humano y compras públicas.

40 HORAS - Ley de CONTRATACION PUBLICA.

30 HORAS – Sistemas informáticos e internet.

30 HORAS – Ley ORGANICA DEL SERVIDOR PÚBLICO (LOSEP).

8 HORAS – Elaboración del POA.

**Competencias del puesto:**

CONDUCTUALES MONITOREO Y CONTROL Planificación y gestión, Generación de ideas, Monitoreo y control, Organización de la información, Pensamiento crítico, Identificación de problemas, Manejo de recursos financieros, Expresión oral, Juicio y toma de decisiones.

Posteriormente de tener conocimiento acerca de esta situación se analizo cual debería ser el perfil óptimo que deben desempeñar los nuevos trabajadores que ingresen al hospital. Además se investigo con el perfil que requiere el Ministerio de Relaciones Laborales para un Analista de Talento Humano.

## **ANEXO II. ENTREVISTA CON LA ENCARGADA DE RRHH**

- 1. El departamento de recursos humanos cuantas aéreas tiene?  
¿Cuál es el proceso de cada área?**

Una sola, aquí se concentra todas las actividades.

- 2. ¿Uds. escogen al personal o indican la vacante al ministerio para que ellos realicen el procedimiento de selección y reclutamiento?Cuál es el procedimiento?**

Si es de Código de Trabajo se realizan los concursos: Traslados, Ascensos, Concurso Cerrado y Abierto,

Servidores Públicos ingresos por Concursos Abiertos.

Servidores por Contratos Ocasionales, se seleccionan entre aspirantes se escoge el que cumpla el perfil de acuerdo al cargo, se realizan los contratos ocasionales por 6 o 12 meses.

- 3. Desde su punto de vista ¿cuáles son los cometidos principales del departamento de recursos humanos?**

***Reclutamiento, Selección y Contratación***

- a. Informe de ejecución de concursos de méritos y oposición de acuerdo a normativa vigente en los entes administrativos que están bajo su jurisdicción;
- b. Informe de ejecución de procesos de selección y contratación de Servicios Ocasionales y de Servicios Profesionales;
- c. Informe de ejecución de los procesos de Reclutamiento, Selección contratación y nombramiento en el distrito;
- d. Informe de validación de los requerimientos de talento humano en base a la planificación del talento humano institucional del distrito.
- e. Informe de aplicación de políticas y estándares de cambio de cultura organizacional;
- f. Informe de ejecución de los Programas de Inducción de Personal;
- g. Lista de asignaciones del distrito;
- h. Informe técnico para creación, supresión y optimización de puestos del distrito;
- i. Informe consolidado del Proceso de Evaluación de Desempeño de los entes administrativos bajo su jurisdicción;
- j.- Base de datos de la calificación de Evaluación;
- k. Planes de Carrera del distrito;
- l. Informe de ejecución de políticas y normas en Talento Humano regidos por la Dirección Nacional de Talento Humano;
- m. Orgánico Posicional del distrito y de los entes administrativos sujetos a su jurisdicción

### ***Bienestar Laboral***

- a. Informe de aplicación de Plan de Salud Ocupacional del distrito;
- b. Informe de ejecución de Atención a casos sociales del distrito;
- c. Informe de ejecución del Programa de prevención médico-dental del distrito;
- d. Informe de aplicación de los beneficios establecidos por la normativa vigente del distrito;
- e. Informe de aplicación del Programa de Incentivos remunerados y no remunerados para el personal de salud y administrativo del distrito;

- f. Informe de aplicación del Programa de retención de Talento Humano del distrito;
- g. Reporte de la aplicación del Programa de Jubilaciones del distrito;
- h. Informe de aplicación de los Programas de pasantías del distrito.

### ***Remuneraciones e ingresos complementarios***

- i Base de datos de personal actualizada;
- j. Distributivo de remuneraciones mensuales unificadas a nivel distrital;
- k. Acciones de Personal elaboradas, legalizadas y registradas en el Sistema Informático de Talento Humano (movimientos de personal: nombramientos, contratos, creación, supresión de puestos, renunciaciones, pasantías etc.);
- l. Registros del Sistema Informático de Nómina;
- m. Reportes de Control de permanencia de personal de los entes administrativos bajo su jurisdicción;
- n. Informes de jornadas especiales

### ***Formación y Desarrollo***

- Cronogramas de Capacitación del distrito;
- b. Informe de aplicación del Plan Anual de Capacitación del distrito.
- c. Diagnóstico de necesidades de capacitación a nivel distrital.

**5.- ¿Cuáles son algunos de los problemas o dificultades por los que atraviesa actualmente la empresa? ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué grado de difusión tienen?**

Dificultades: falta de talentos humanos en diversas áreas administrativas, profesionales como Cirujano, Medico Anestesiólogo, Pediatra, Inmagenologo, asistente de rrhh. Se están realizando ajustes presupuestarios, para ver posibilidad de realizar contratos de trabajo.

**6.- ¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?**

Se siguen normas y perfiles de acuerdo a lo dispuesto en el Manual de Puestos del MSP.

**7.-¿Qué planes tiene para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos en su propio departamento? ¿Qué grado de proyección futura tienen sus planes?**

En primer lugar hay que contar con el respectivo presupuesto para poder llenar las falencias de talento humanos con Contratos Ocasionales, otra sería la oportunidad de que a través de finanzas se apruebe el presupuesto para proceder a llamar a concursos abiertos los puestos que ahora están ocupados por Contratos Ocasionales entre profesionales y administrativos.

**8.- ¿Qué métodos, medios o modelos emplea para llevar a cabo la planificación de recursos humanos? ¿Y qué experiencia tiene en el uso de estos métodos o medios?**

De acuerdo a matrices enviadas por el nivel central del MSP

**9.-¿Cómo reclutan a las diferentes categorías de empleados y cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?**

Si es de Contrato Colectivo hay que hacer los procesos de traslados, ascensos, concurso cerrado y concurso abierto en un aproximado de un mes por cada proceso.

Servidores publico de 30 a 60 dias.

**10.-¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos? En caso afirmativo, explica la lógica en que se basa su uso. En caso negativo, explique por qué no existen.**

No, al principio teníamos incentivos como es el día libre por cumpleaños del trabajados/empleados, actualmente se suspendió por disposiciones del nivel central que no se debe desviar las horas de atención al pública en otros actos.

**11.-¿Con qué frecuencia y evalúan oficialmente los supervisores el desempeño de sus empleados? ¿Les gusta el sistema? ¿Les gusta a los empleados el sistema existente?**

Al personal de servidores públicos se los evalúa actualmente una vez al año, sin embargo los jefes inmediatos están en la obligación de realizar evaluaciones trimestrales, tanto en el desempeño de sus funciones como en cumplimiento de horarios.

**12.-¿Cuáles son los mecanismos principales que existen para mantener la seguridad y la higiene en la empresa? ¿Existe algún problema en concreto?**

De la higiene se encarga el personal de Auxiliares Administrativos (conserjes)

En cuanto a seguridad de la empresa no hay mecanismos establecidos, recién se está formado el comité de seguridad de la Institución, está en proceso.

**13.-¿Qué políticas y de la empresa respecto de la prevención de accidentes y de las enfermedades laborales? ¿Está satisfecho con los sistemas actuales emplean?**

Sería igual que la anterior estamos en proceso la prevención de accidentes de enfermedades laborales, se implementa el programa de bioseguridad en servicios como enfermería, laboratorio, rayos x.

**14.-¿Recogían a dicha regularmente información sobre seguridad e higiene? ¿Es lo que hace con la información?**

Lo maneja el responsable de desechos, bioseguridad.

**15.-¿Cuál es el proceso de nomina?**



Actualmente estamos con empleados/trabajadores que iniciaron con la Institución, además del refuerzo de profesionales tanto como médicos, enfermeras, odontólogos, tecnólogos, nutrición, rayos x.

**16.- ¿Cuales leyes y reglamentos Uds. se rigen en el departamento de RRHH?**

LOSEP.- Personal Administrativos, Servidores Públicos en General

CODIGO DE TRABAJO/ CONTRATO COLECTIVO., para trabajadores.

**17.- ¿El ministerio les brinda periódicamente capacitaciones?**

No periódicamente, solo de acuerdo a procesos que generalmente envían programas que lleva el MSP, y solo ubican pocos cupos.

**18.- ¿Cuántos años tiene ud laborando en el departamento de RRHH?**

6 años

**19.- ¿Cuál es la experiencia requerida que se solicita a una persona para laborar en el departamento de RRHH?**

Conocimientos DE LA LOSEP, CODIGO DE TRABAJO

Bienestar laboral

MANEJO DE TALENTOS HUMANOS

**20.- ¿Quién realiza las entrevistas de Selección de los candidatos?:**

El Jefe de área ( ) el Jefe inmediato ( ) el Gerente General ( )

El Depto. de Recursos Humanos (X) otro \_\_\_\_\_

EL COMITÉ DE MERITOS Y OPOSICION POR EL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.

**21.-Cómo se asegura que el candidato seleccionado fue el mejor:**

Aplica exámenes Psicométricos (X) Exámenes Técnicos (X)

Solo entrevistas (X) otro\_\_\_\_\_

**22.-Una vez que se ha seleccionado al aspirante al puesto se abre un expediente que contenga:**

Currículum (X) sus documentos personales (X) reportes de entrevista (X)

Perfil bajo el que se hizo la selección ( ) Perfil real del empleado Contratado (X)

No se abre expediente ( )

**23.- Le da inducción al Personal de nuevo ingreso**

**Si (X) No ( )**

Inducción sobre Quién es la Empresa en general (X)

Sobre su puesto, actividades, funciones y responsabilidades

(X) Otro\_\_GENERALIZADO

a) ¿Quién da la inducción?:

Solo el encargado de Recursos Humanos (x)

El responsable de hacer las contrataciones ( )

Solo su Jefe Inmediato (x)

Otro\_\_\_EL EQUIPO NECESARIO Y DE ACUERDO AL PUESTOS A OCUPAR \_\_\_

**24.- En personal de nuevo acceso :**

- b) Se firma un contrato a 30 días ( )
- c) Se firma un contrato a 3 meses ( x)
- d) Se firma un contrato de planta o por tiempo indefinido ( )
- e) No se firma contrato ( )
- f) Otro\_\_\_\_\_

SI ES DE CONTRATO COLECTIVO POR 3 MESES, QUE LUEGO DE LA EVALUACION RESPECTIVA A LOS TRES MESES SI CUMPLE CON LAS ESPECTATIVAS ESTE CONTRATO SE HACE INDEFINIDO, O CASO CONTRARIO SE DAR POR FINALIZADO EL CONTRATO.

EN SERVIDORES PUBLICOS SI ES POR CONTRATO SE LO HACE DE ACUERDO A LA DISPONIBILIDAD ECONOMICA PUEDE SER 3, 6, 12 MESES.

EN SERVIDORES QUE GANEN CONCURSO MEDIANTE ACCION DE PERSONAL.

**25.-Tiene indicadores implantados:**

- a. Puntualidad ( )
- b. Vacaciones ( )
- c. Servicios con que cuenta y nivel de satisfacción (X )
- d. Aportaciones a la mejora (X )
- e. Logro de objetivos Individuales ( )
- f. Logro de objetivos por Departamento ( )
- g. Desarrollo de competencias ( )
- h. Rotación (X )
- i. Aplican entrevistas de salida ( )

**27.-Que hace con los resultados**

- j. Los archiva ( )
- k. Los da a conocer al personal (X )
- l. Los analiza y toma decisiones (X )
- m. Otro\_\_\_\_\_

**29.- ¿Capacita a su personal?**

Si  No

Comentarios. PERO SOLO DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS QUE SE EJECUTAN EN EL MSP

**30.-Quién determina qué capacitación se debe impartir.**

- n. El Jefe de Área( )
- o. El mismo empleado ( )
- p. El Jefe de Área conjuntamente con el empleado (x )
- q. Otro  JEFE INMEDIATO  MINISTERIO DE SALUD PUBLICA ENVIA UN PROGRAMA DE CAPACITACIONES \_\_\_\_\_

**31.- Existe evidencia de que el personal es experto en su puesto?**

Si  No

Comentarios.  AL REALIZAR EVALUACIONES DE DESEMPEÑO EN LAS DIFERENTES AREAS.

---



---

**35.-Puede describir su ficha de puesto de trabajo? (Si son más de 1 persona detallar: cargo, años de labor en el hospital, actividades o responsabilidades, experiencia, formación académica, capacitaciones.)**

ING. ARACELY RODRIGUEZ

CARGO.- RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DESCRITAS EN LA PREGUNTA n° 4

EXPERIENCIA: 31 AÑOS EN EL PUESTO

FORMACION ACADEMICA: INGENIERA COMERCIAL

CAPACITACIONES, RELACIONADAS CON TALENTO HUMANO,  
LEYES. RELACIONES HUMANAS. ETC.

**ANEXO III. ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNO**

¿SE ENCUENTRA SATISFECHO CON EL AREA DE TALENTO HUMANO?

SI  NO

SI SU RESPUESTA ES NO INDIQUENOS ¿QUE INCONVENIENTE HA TENIDO CON EL AREA DE TALENTO HUMANO?

¿CUAL DEL LAS SIGUIENTES RAZONES CREE USTED QUE ESTA AFECTANDO EL DESEMPEÑO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS?

- |  |                          |   |                          |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| • Demora distribución de materiales                                | <input type="checkbox"/> | • Falta de capacitaciones para obtener más conocimientos      | <input type="checkbox"/> |
| • Falta de personal  | <input type="checkbox"/> | • Incorrecta distribución del tiempo en las actividades       | <input type="checkbox"/> |
| • Incorrecta asignación de funciones                               | <input type="checkbox"/> | • Demora en la gestión gubernamental por parte del ministerio | <input type="checkbox"/> |
| • Desactualización de métodos al momento de supervisar al personal | <input type="checkbox"/> | • Falta de presupuesto  | <input type="checkbox"/> |
| • Entorno desordenado por falta de personal y tiempo               | <input type="checkbox"/> |   |                          |

OTROS \_\_\_\_\_

¿QUE RECOMENDACIONES DARIA AL AREA DE RECURSOS HUMANOS?

\_\_\_\_\_

