

T  
614  
BOND/C2  
III PROM. 98

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**

**ESCUELA POSTGRADO EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PROGRAMA DE GERENCIA  
EN SERVICIOS DE SALUD**

**TERCERA PROMOCION**

**TRABAJO**



\*DP-01366\*

**ACION**

**Diseño Estratégico de un Modelo  
Gerencial de Recursos Humanos  
en el Centro de Salud No. 3**

**Realizado por:**

**Dra. Pilar Bonilla Coronado  
Lcda. Ivonne León Paredes**

**Tutor: Dr. Jorge Camba Rendón**

**GUAYAQUIL, ENERO DE 1999**



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL -  
ESPOL – ESPAE**

**ESCUELA DE POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS  
DE SALUD  
TERCERA PROMOCIÓN**

**DISEÑO ESTRATÉGICO DE UN MODELO GERENCIAL DE  
RECURSOS HUMANOS EN EL CENTRO DE SALUD No. 3**

**LCDA. IVONNE LEÓN PAREDES  
DRA. PILAR BONILLA CORONADO**

**TUTOR : DR. JORGE CAMBA RENDÓN  
GUAYAQUIL - ECUADOR**

# INDICE

CONTENIDO	# DE PAGINA
Resumen Ejecutivo	1-2
Introducción	3
Definición de Problema	4-5
Marco Teórico:	6
Gerencia Estratégica	6
Objetivos de la Gerencia de RH	7
Actividades de Gerencia de RH	8
Sistema Administrativo de RH	10
Subsistema de Alimentación	11
Subsistema de Aplicación	13-17
Subsistema de Mantenimiento	17-20
Subsistema de Desarrollo	20-23
Subsistema de Control	24
Características de RH en Salud	25
Planeación Estratégica	26-27
Metodología	28-29
Direccionamiento Estratégico:	30
Principios Corporativos	30
Visión	31
Misión	31
Diagnostico Estratégico:	31
*Análisis Externo:	32
Amenazas y Oportunidades	32-33
Perfil de Amenazas y Oportunidades	34
* Análisis Interno	35
Fortalezas y Debilidades	35-36
Perfil y Análisis Interno	37
Priorización de FODA	38
Análisis FODA	39
Matriz FODA	40
Análisis de Vulnerabilidad	41
Matriz del Análisis de Vulnerabilidad	42
Políticas	43
Objetivos Globales	43
Estrategias Corporativas	44-45
Matriz del Primer Objetivo Global	46-47
Matriz del Segundo Objetivo	48
Presupuesto Estratégico	49
Conclusiones	50
Recomendaciones	51
Anexos:	52
Anexo #1: Políticas de Salud	52
Anexo #2 : Resultados de Encuesta (Cuadros)	53-64
Anexo #3: Formato de Encuesta dirigida al personal	65-68

Anexo #4: Encuesta realizada a Director y Jefe de RH	69-75
Anexo #5: Diagnostico Situacional del CS. N° 3	76-79
Anexo #6:	80
- Modelo de Selección de Personal	81
- Evaluación de Desempeño de Enfermera 3	82-87
- Evaluación del Desempeño de Odontólogo 2	88-90
- Perfil Ocupacional de Odontólogo	91-92
- Perfil Ocupacional de Enfermera 3	93-95
- Cuadro de Contenido de Curso de Capacitación	96
 BIBLIOGRAFIA	 97

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es un diseño estratégico de modelo de Recursos Humanos en el CSN° 3, unidad que pertenece al Ministerio de Salud Pública.

En las Instituciones de Salud, la ineficiente gestión de Recursos Humanos es un factor crítico que afecta directa e indirectamente la calidad de atención al usuario y al bienestar individual de las que hacen una entidad.

Este estudio se lo realiza empleando la Planificación Estratégica porque existe el momento y la necesidad de tener una alternativa en la solución problemática que hemos encontrado en la Gestión de los Recursos Humanos, porque mediante una dirección estratégica dinámica y sostenida puede dar a los equipos Gerenciales, los esquemas conceptuales y las herramientas metodológicas para poder consolidar los esfuerzos y convertirse en unidades que en base de la formulación del futuro, tengan equipos de trabajo con objetivos claramente definidos y compartidos.

El trabajo se inicia con el desarrollo de un marco conceptual en el que se hace una revisión de los subsistemas que conforman el Gran Sistema de Recursos Humanos: Aplicación, Alimentación, Mantenimiento y Control.

Se realiza un análisis Interno y Externo estratégico de la situación del Departamento de Recursos Humanos la que nos permite identificar y priorizar: Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas; cabe destacar que el análisis interno se lo ha obtenido a través de encuestas y entrevistas al personal, Jefe de Recursos Humanos Y Director cuyo resultado se concreta por la ausencia de capacidad de Gestión de Recursos Humanos y el no desarrolla de este sistema lo cual nos lleva a estructurar una propuesta estratégica como solución de los problemas detectados.

El procedimiento utilizado para efectuar el plan, fue en primer lugar: la conformación del equipo de Planificación, el mismo que a través de las diferentes técnicas e instrumentos: técnica del sueño, lluvia de ideas, taller, realizaron sus aportaciones para el direccionamiento estratégico, lo cual nos permite estructurar visión, misión del modelo de Recursos Humanos y los objetivos, los mismos que deben ser factibles y medibles a través de indicadores de Gestión.

Los lineamientos estratégicos o políticos implementados harán realidad acciones y proyectos estratégicos, entre los cuales destaca la viabilidad política, dado a través de

la formulación de las nuevas políticas de salud, como son la desconcentración y descentralización de Recursos Humanos.

Entre las principales estrategias propuestas están:

- Implementación de un modelo de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos con el consiguiente desarrollo de los subsistemas de Aplicación, Alimentación, Mantenimiento y Control.
- Desarrollo del Equipo Humano a fin de optimizar la calidad y eficiencia de los mismos a través de la educación y formación permanente.

El presupuesto estratégico para los 5 años del plan es de  
S/. 156'697.736

## INTRODUCCION ✓

✓ En la actualidad se está produciendo una ruptura histórica en el ámbito de los Recursos Humanos, por tal razón es necesario romper todos los esquemas tradicionales, en la que se imponía el estado como un sistema cerrado, tomando las riendas de la empresa (unidades de salud) quienes deben ser los protagonistas de sus propios cambios.

Conociendo además que los Recursos Humanos son los destinados a proteger y conservar la salud y la relación de esta con los aspectos culturales económicos y sociales de una comunidad, una administración ineficiente de los mismos produce desequilibrio en el proceso Salud Enfermedad.

En las instituciones de salud una ineficiente gestión de Recursos Humanos son un factor crítico y afecta directa o indirectamente la calidad de atención al usuario y al bienestar personal de todos los que hacen una entidad.

Sabemos que el CS N°3 <sup>Samborombón</sup> siendo una unidad compleja con suficiente personal, oferta servicios de salud casi completos sin embargo se observa baja productividad que se traduce en deficientes coberturas de atención, además nos encontramos con la escasa motivación del personal y la falta de liderazgo. ✓

Frente a esta situación consideramos conveniente efectuar un diseño estratégico de un Modelo de Gestión Gerencial de Recursos Humanos, a 3 años, basándose en la metodología de la Planificación Estratégica, la misma que puede aumentar efectividad de una Organización al crear un sinergismo de esfuerzos individuales que camina a la entidad hacia sus metas.

## DEFINICION DEL PROBLEMA

CS SDAH

El CS N°3, es un unidad operacional del Ministerio de Salud Pública, fue creada por el Municipio, pasando a lo que será sanidad en 7 - 04 - 1964, se encuentra ubicado en Francisco Segura y Avenida Quito, en la Parroquia Ximena al sur de la Ciudad de Guayaquil, tiene una población de 81.524 habitantes, el área geográfica está delimitada: Norte: El Oro, Sur: Entrada a Casitas del Guasmo, Al Este: Tungurahua, Oeste: La Ría. Esta institución presta servicios a la comunidad a través de acciones de fomento, protección y recuperación de la salud.

Son 80000 el  
pertenece a  
la Prov. del  
Guayas y  
tiene una  
poblacion  
de 144453  
habitantes.

La cobertura, la productividad y el rendimiento ha decaído considerablemente en los últimos años. La Capacidad de Gestión, no ha sido fortalecida a través de los años.

Se creó un Departamento de Recursos Humanos hace 4 años, con personal no calificado ni profesional, agudizándose mas los problemas de la entidad.

Se observa un ausentismo marcado, especialmente en ciertos grupos, desmotivación del personal, la toma de decisiones es unilateral e imprevista, falta de comunicación, bajos salarios, sumándose a esto la centralización en la administración de Recursos Humanos a nivel provincial, en lo que respecta a selección y reclutamiento, no existe planificación de actividades de Recursos Humanos, falta de comunicación no hay formación ni capacitación. Lo cual refleja ausencia de Gestión de los Recursos Humanos debiéndose recordar que son los sistemas más desarrollados los que causan la mayoría de los problemas organizacionales y respectivo disfuncionamiento.

Este tipo de análisis esta permitiendo reaccionar, en el sentido de considerar a los Recursos Humanos como capital humano y el motor que mueve una institución para dar respuesta a esa problemática, se ha diseñado algunas estrategias de Gestión de Recursos Humanos

Que permita un mejor desenvolvimiento y desarrollo

### CONTEXTO ESTRATEGICO

el proyecto propuesto vincularia el accionar de las instancias operantes en el medio como:

- El recurso humano del C.S. Sanctorum participara con reuniones con los jefes departamentales
- Reuniones de la UCA, representantes de la Justicia, Jefes Departamentales
- Ministerio de Salud Publica
- ESPAE (Postgrado en gerencia de salud / Salud)
- usuarios potenciales
- usuarios actuales.

Procesamiento:

## MARCO TEORICO

### GERENCIA ESTRATEGICA

El Dr. Bernardo Ramírez señala: “Gerencia es la conducción de una institución o empresa al logro de su misión y objetivos a través de efectividad y eficacia”. David Fred, dice que: “La Gerencia puede definirse también como la formulación, ejecución, y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos”.

Consiste en la Administradora del tiempo y de las personas para lograr los objetivos de la institución a largo plazo. Las estrategias institucionales consideran los factores internos y externos, además de los diferentes actores. Toma en cuenta la visión del futuro, la misión o razón de ser de la institución y establece los objetivos y metas al largo plazo, considerando estrategias alternativas en caso de presentarse contingencias.

### OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la gerencia de Recursos Humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que lleva a cabo esos recursos humano. El estudio de la administración de los recursos humanos describe las funciones que desempeñan los Gerentes y directivos de grupos humanos respecto a su recurso básico: las personas.

En la práctica, los departamentos de personal deben emprender acciones que mejoran la contribución que efectúan los Recursos Humanos a la productividad de la organización.

En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:

- **OBJETIVOS SOCIALES:** El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que puedan llevar incluso a

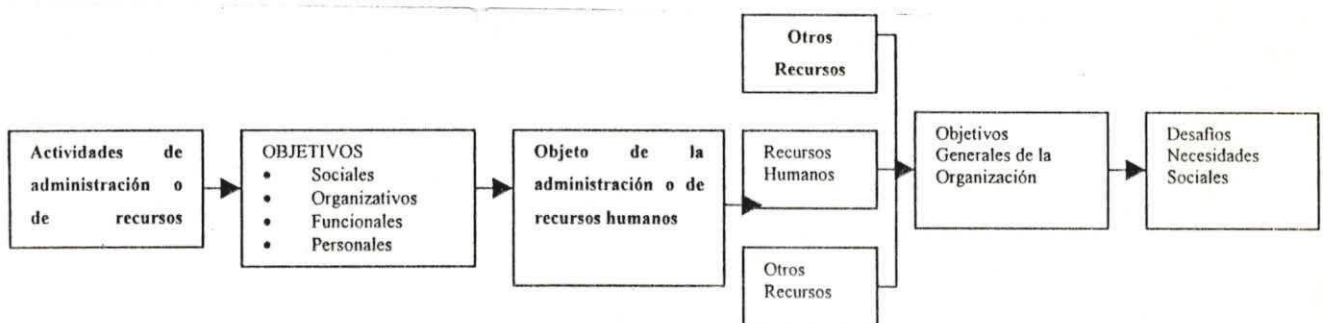
legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideren nocivas.

- **OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN:** El administrador de recursos humanos deben tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos niveles de metas, que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.
- **OBJETIVOS FUNCIONALES:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos funcionales de la administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en despido de recursos.
- **OBJETIVOS INDIVIDUALES:** Contribuye al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función y un objetivo de la administración de recursos humanos. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos generales. Los objetivos individuales que se cumplen son los otros tantos pasos que la organización de para el logro de los objetivos globales que postula.

Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación del personal.

## ACTIVIDADES DE GERENCIA DE PERSONAL

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, la gestión de recursos humanos obtiene desarrolla, utiliza, evalúa y mantiene la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. Estas actividades cumplen objetivos De recursos humanos. Cuando se cumplen estos objetivos, el propósito de la administración de recursos humanos. Se consigue mediante la aportación del esfuerzo y trabajo de todas las personas que contribuyen a los objetivos generales con eficiencia y efectividad.

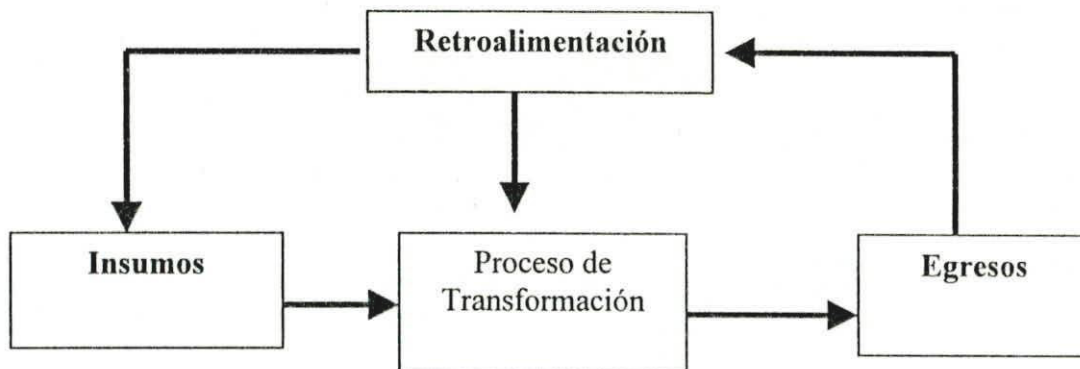


La concepción de la actividad de administración del personal en términos de sistema se implica en primer lugar de la delimitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. El entorno externo constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son sistemas abiertos.

## CONCEPTO DE SISTEMAS APLICADOS

Los subsistemas de personal se influyen recíprocamente, y es preciso estar consiente permanentemente de esta independencia. Probablemente, la manera más efectiva para identificar las complicaciones que quizá surjan es mediante la utilización de los conceptos de sistema. El gráfico proporciona un modelo visual simplificado para aplicar este concepto.

10



INSUMOS	PROCESO DE TRANSFORMACION	PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafíos</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Preparación académica.</li> <li>• Habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación</li> <li>• Actividades de administración personal.</li> <li>• Alimentación</li> <li>• Mantenimiento</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución de los recursos humanos a la organización.</li> <li>• Empleados capaces</li> <li>• Empleados motivados</li> <li>• Cumplimiento de la visión de la institución.</li> </ul>

Consideramos la organización como un Sistema Abierto, en la cual ingresan vario tipos de recursos (materiales, financieras, humanos, etc.) y de que salen algunas especies de productos o salidas (productos, servicios, informaciones). Es decir, el sistema abierto mantiene una constante intercesión con el ambiente externo, efectuando cambios, las entradas de recursos e informaciones ingresan en el sistema que producen resultados, salidas, productos, servicios e informaciones.

Varios autores han utilizado este enfoque **Entrada – Procesamiento - Salida** del mismo como una medida de rendimiento del sistema.

## SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SUBSISTEMA DE Administración de Recursos Humanos	CAPITULOS ABARCADOS
ALIMENTACION	Reclutamiento de Personal. Selección de personal
APLICACIÓN	Descripción y análisis de cargos. Evaluación del desempeño humano
MANTENIMIENTO	Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad Relaciones Laborales
DESARROLLO	Capacitación y Desarrollo de personal. Desarrollo organizacional.
CONTROL	Base de datos y sistemas de información. Auditoría de recursos humanos.

Estos subsistemas están estrechamente interrelacionados y son independientes. Su interacción hace cualquier cambio que se produzca en

uno de ellos tenga influencia en los otros, lo cual a su vez, realimentará nuevas influencias en los demás y así sucesivamente.

Además, estos subsistemas constituyen un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido debido a la interacción de los subsistemas. La secuencia varía de acuerdo con la situación. La cual muestra algunas alternativas.

## **SUBSISTEMA DE ALIMENTACION:**

### **MERCADO DE RECURSOS HUMANOS**

El mercado de recursos humanos está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y en determinada época. Básicamente, se define por el sector de población que está en condiciones de trabajo y/o está trabajando, es decir, por el conjunto de personas empleadas (mercado de **Recursos Humanos** aplicado) o desempleadas (mercado de **Recursos Humanos** disponible) y aptas para trabajar. Así el mercado de recursos humanos está conformado por candidatos reales y potenciales con relación a determinadas oportunidades de empleo; son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando, aunque no estén buscando alguna oportunidad de empleo, están en condiciones de llenarlas a satisfacción.

### **RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Técnica que se utiliza para completar las necesidades de las organizaciones en cuanto a recursos humanos, conociendo el diseño y análisis del puesto vacante, las políticas de la organización, los planes de recursos humanos y las condiciones sociales.

Es importante la demanda existente y se acude a las dos fuentes de suministros de personal que son las internas y externas.

La fuente esta constituida por personal que existe en la organización y que puede ser cambiado, sustituido y transferido; de acuerdo a la calificación o destrezas y consta en los perfiles de los empleados, inventariados por los Departamentos de Recursos Humanos.

La fuente, esta formada por personal que trabaja fuera de la organización y que puede entrar en el proceso de selección si reúne las características necesarias para el puesto de trabajo.

## **SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Luego de que el proceso de reclutamiento ha concluido, entramos a la Selección, que consiste en una serie de procesos de pasos definidos, específicos y esenciales que emplean para decidir cual solicitante será contratado, esta etapa es una de las mas importantes dentro del sistema de Administración de Recursos Humanos, porque el cometer un error en la selección, no se podrán cumplir con los objetivos de la organización, podría evitar el ingreso de personas con gran potencial y aceptar alguna que traiga consecuencias negativas.

Este proceso debe demostrar en cada una de las etapas actitudes escrupulosas y éticas seleccionando el personal que reúna las características requeridas.

## **AUSENTISMO**

El ausentismo es otro problema que ocasiona incertidumbre e imposibilidad en la unidad refiriéndose a este como falta de empleado, debido a causas.

16

**BIOLOGICAS.**

- Ausencia por maternidad.
- Enfermedades.

**SOCIALES**

- Enfermedad, muerte de familiares.
- Conflictos conyugales.
- Problemas escolares.
- Falta de servicio doméstico.

**FISICAS**

- Temblores
- Incendios.
- Asaltos.
- Prisión.

**SUBSISTEMA DE APLICACIÓN.****PUESTO DE TRABAJO O DESCRIPCION DE CARGO.**

El fortalecimiento del Departamento de Recursos Humanos en todas las áreas, con personas educadas profesionalmente y técnicamente en estas funciones, favorecerá el desarrollo de este departamento, además de la creación y aplicación de las políticas internas de recursos humanos, acordes con los objetivos institucionales que conlleve a alcanzar la eficacia.

El diseño de puestos es un sistema de información completo que describe la obtención, evaluación, organización de cada uno de los puestos de trabajo.

**RELACIÓN GLOBAL DEL DISEÑO DE PUESTOS**  
**1ER TRIMESTRE DE 1998**

INSUMOS	PROCESO	RESULTADO
Elementos Organizacionales	Diseños de puestos	Productividad
Elementos Ambientales		Satisfacción
Elementos Conductuales		Rendimiento.

Fuente: WERTHERW, Administración de Recursos Humanos.

Todo Gerente debe conocer las características de cada puesto, las funciones específicas las habilidades necesarias para desempeñarla. Al estructurar un puesto, se debe tomar en cuenta la misión de la organización, sus funciones y la parte psicológica del puesto, debiendo existir desde el inicio una coordinación entre lo que sugiere la naturaleza del puesto, y lo que los demás esperan y lo que desea el titular del puesto.

La finalidad de realizar el diseño de los puestos de trabajo, es conseguir eficiencia personal para la institución.

### **PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS**

La planificación de los recursos humanos se entiende como el proceso a través del cual se procura mantener el equilibrio entre la demanda del personal necesario para los diferentes servicios de salud de la institución y la oferta real o probable de este personal.

Esta se relaciona con la planificación del desarrollo de la institución, o en otras palabras, en la planificación de la organización.

La planeación de Recursos Humanos consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que

una organización tendrá. Al determinar el número de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. La Planificación de Recursos Humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

## LA PLANEACIÓN DE LA CARRERA

Cada vez más los departamentos de personal muestran un interés activo en la planeación de la trayectoria de los empleados. Con frecuencia, los departamentos de personal, llevan a cabo esta función porque los planes de recursos humanos les permite conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significara.

El grado de participación que muestran los Gerentes de personal en la planeación de las carreras profesionales han aumentado durante los últimos años, gracias a las ventajas que permiten lograr. Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:

- Desarrollo de los empleados con potencial.
- Disminución de la tasa de rotación del personal.
- Mejor cobertura de las vacantes mediante promociones internas.

Para poner en práctica sus programas de carreras profesionales las organizaciones recurren a técnicas sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico, y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

## DESARROLLO PROFESIONAL

El desarrollo profesional es el fruto de la planeación de la carrera profesional. El desarrollo profesional comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la

organización. Estos aspectos y las acciones que conducen el fruto de su propia iniciativa. En esta sección se pasa revista a las tácticas que los empleados pueden utilizar para obtener sus objetivos profesionales, y posteriormente se considera la función que el departamento de personal puede desempeñar.

## **DESARROLLO PROFESIONAL INDIVIDUAL**

El desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Cuando eso ocurre, puede emprenderse varios pasos concretos, como:

- Obtención de mejores niveles de desempeño.
- Relación mas estrecha con quienes toma las decisiones.
- Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización.
- Renuncias.
- Recursos a expertos en el campo.
- Recursos a subordinados claves.
- Oportunidades de trabajo.

## **OBTENCION DE MEJORES NIVELES DE DESEMPEÑO.**

La forma más segura de lograr proporciones y reconocimiento en el trabajo es mejorar el desempeño. Cuando este es insuficiente, el crecimiento es prácticamente imposible, aunque se empleen adecuadamente las otras técnicas de desarrollo profesional.

## **EVALUACION DE DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una parte esencial que de una a otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor

parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber que acciones deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente debe saber emprender una acción correctiva; de manera singular, el desempeño que es satisfactorio o que exceda lo esperado debe ser aliento.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tenga niveles de medición o estándares, y que estas mediciones sean verificables. Por directamente relacionadas por el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, estos elementos se identifican normalmente como parte del proceso de análisis de puesto.

Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica o cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflicto.

## **SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO:**

### **COMPENSACIONES.**

La compensación es lo que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración que lleva a cabo el departamento de personal de esta actividad vital ayuda a garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización; a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y la labor de reclutamiento se hará

muy ardua. Analiza otras consecuencias de la falta de satisfacción con la compensación obtenida.

### **COMPENSACIONES O GERENCIA DE LA REMUNERACION.**

Se relaciona con el diseño, implementación y mantenimiento de un sistema de pago y compensaciones que ayude a mejorar el desempeño organizacional, como un mecanismo motivador. Este sistema debe asegurar niveles y estructuras salariales competitivas, equitativas y de acuerdo al desempeño del empleado. El proceso está influido por aspectos como los sindicatos, la productividad de los trabajadores, las políticas de compensación en la empresa y las disposiciones oficiales al respecto.

El sistema de remuneraciones tiene que atraer, y motivar a la gente y entre sus características deben ser externas e internamente competitivo, de acuerdo al desempeño. Externamente debe considerar los salarios del mercado para observar si la remuneración que se ofrece en la organización asegure la estabilidad del personal.

Internamente competitivo, porque de acuerdo a la evaluación de los puestos, que consiste en determinar el valor relativo de estos, de acuerdo a las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y a las condiciones del trabajo y decidir los salarios, como una de las funciones que cumplen los Analistas de puestos o expertos en compensaciones.

La estructura de las organizaciones consiste en clasificar las diferentes escalas jerárquicas a categorías de puestos, para determinar la remuneración que le corresponde a cada categoría y así estandarizar el sistema, especialmente en empresas u organizaciones con números altos de personal. Todo el sistema de compensación debe quedar establecido dentro de las políticas de administración de los recursos humanos y especialmente las políticas internas de sueldos y salarios. Existen políticas que determinan los aumentos de acuerdo a índices inflacionarios, otras mantienen sueldos mayores al mercado para evitar rotación del personal y atraer recursos humanos selectos.

Además de las compensaciones propias que están dentro de la ley, algunas organizaciones cuentan con servicios y prestaciones que ofrecen a los empleados como parte de los sistemas de incentivos que se manejan interiormente. Ofrecen seguros de vida, seguros de accidentes, seguros paralelos a la Seguridad Social, servicios dentales. Planes para la adquisición de vivienda, vehículos, acciones, planes de impulso a actividades deportivas, prestaciones por nacimiento de hijos, muerte de una pariente próximo, servicios de alimentación, ayuda para la preparación académica, además de educación y guarderías por los hijos.

### **CALIDAD DE VIDA LABORAL.**

#### **HIGIENE Y SEGURIDAD.**

Se refiere al conjunto de normas y procedimientos pendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservando de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionado con el diagnóstico y prevención de enfermedades ocupacionales a partir de 2 variables:

El hombre, y su ambiente de trabajo.

La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicos y psicológicos empleados para prevenir accidentes tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticos preventivas.

La percepción del ambiente que existe dentro de la empresa u organización, es un factor fundamental en la productividad que se logra de los empleados, pudiendo convertirse en un factor motivador si se busca una participación activa de los trabajadores, en especial si las decisiones que se toman al interior el equipo se mantienen y se apoyan.

El apoyo de la gerencia es esencial para que se consiga la participación de todo el personal y juntos encontrar soluciones a la problemática que vaya presentándose en el convivir diario.

## **SUBSISTEMAS DE DESARROLLO.**

El **Desarrollo de Recursos Humanos, (Human Resource Development)**, es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo. En la práctica, se puede referir al **Desarrollo de Recursos Humanos** como capacitación y desarrollo o simplemente capacitación. Sin embargo, en ocasiones se hace una distinción entre estos dos términos. La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales, ejemplo, de capacitación son mostrarle, a un trabajador como operar un tono o a un supervisor como programar la programación diaria. El crecimiento reciente de la necesidad de capacitación surge a la necesidad de adaptarse a los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva. El desarrollo implica un aprendizaje que ve más allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo.

Prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. El desarrollo de recursos humanos se ha vuelto crucial con los rápidos avances de la tecnología.

## **LA CAPACITACION O INSTRUMENTO.**

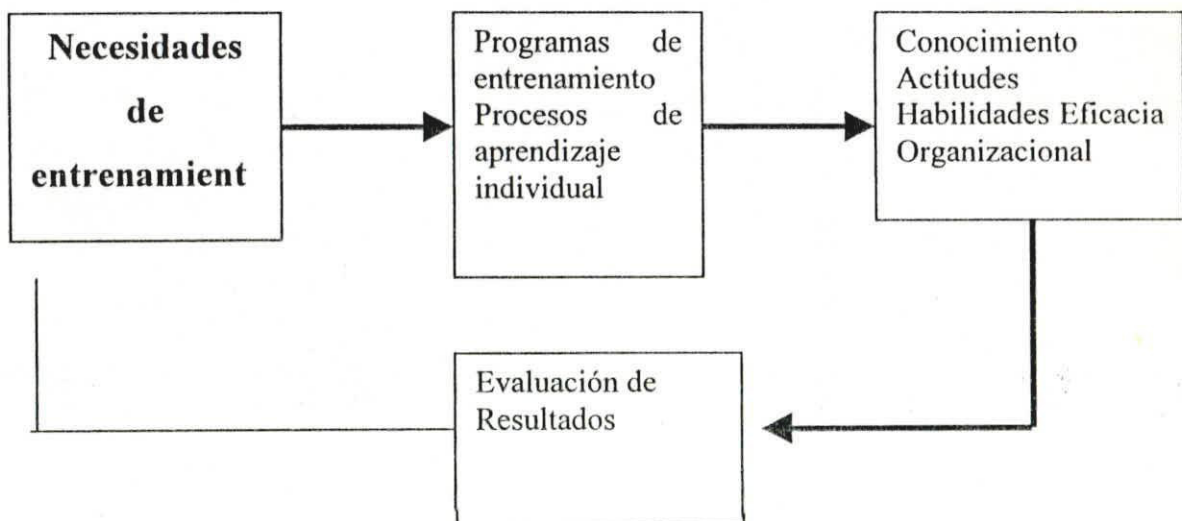
En el sentido utilizado en administración, el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea completa o simple, implica necesariamente estos tres aspectos. Según Flippo,

dentro de una concepción más limitada, el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

El contenido del entrenamiento puede involucrar los siguientes cambios de comportamiento.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- \* Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- \* Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- \* Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.



El campo de **Desarrollo Organizacional** es reciente y aún no está claramente definido, se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas de proceso y estructura empresariales.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su "**CULTURA**"; esto es cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. **CULTURA ORGANIZACIONAL** significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su **CULTURA** propia y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse. La **CULTURA ORGANIZACIONAL** influye muchísimo en el clima existente de la organización.

### **CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

El proceso de **Cambio Organizacional** comienzan cuando surgen fuerzas que hacen ver la necesidad de cambio en alguna o en varias partes de la organización.

Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

1. **Las Fuerzas Exógenas.** Proviene del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social).

Estas fuerzas externas crean la necesidad de que la empresa cambie en su interior.

2. **Las Fuerzas Endógenas.** Que crean necesidades de cambio estructural y de comportamiento provienen del interior de la organización, como producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por diferentes objetivos e intereses.

El **Desarrollo Organizacional** hace énfasis en el **Microcomportamiento** (comportamiento del individuo) para llegar al **Comportamiento Empresarial**, las normas y los valores de la empresa pueden ser cambiados mediante la modificación de las normas y los valores del individuo. Por otro lado, se prevé que el desempeño del trabajo deberá mejorar, ya que el cambio de los valores debe democratizar de nuestra sociedad. El cambio que se busca con mayor frecuencia es el del equilibrio del poder, para alcanzar la administración participativa. Si esto basta no se hace necesaria ninguna otra reestructuración importante dentro de la empresa.

El **Desarrollo Organizacional** es un esfuerzo de cambio planeado que involucra a la empresa como una totalidad. El Desarrollo Organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, en particular, mediante una administración que se basa en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio o catalizador, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional.

En la esencia del **Desarrollo Organizacional** están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos.

Gardner, refiriéndose a la autorrenovación empresarial, destaca la necesidad de evitar la decadencia y la vejez empresariales, recuperando la vitalidad, la creatividad y la innovación, y privilegiando la flexibilidad y la adaptabilidad, estableciendo condiciones que impulsen la motivación individual, el desarrollo y la realización, así como también procesos que pueden producir resultados de cambios paralelos a los propósitos.

## SUBSISTEMA DE CONTROL

Es una función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados a fin de asegurar que los objetivos de la empresa se alcance. Consiste en también verificar si todo esta conforme a un plan adaptado, a instrucciones emitidas o a principios establecidos. Tiene por objetivo apuntar las faltas y los errores para evitar su reincidencia.

Todo proceso de control tiene 4 etapas:

1. Establecimiento de patrones.
2. Observación de desempeño.
3. Comparación de desempeño con patrones establecidos.
4. Acción correctiva

Dentro de este subsistema encontramos:

Banco de datos

Sistema de Información

Supervisión, monitoreo

Auditoria de Recursos Humanos.

## **CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN SALUD.**

Se hace necesario conocer algunas características del sector salud y de los recursos humanos en salud.

Hay autores que presentan como características del sector salud:

- \*Dificultad para definir las salidas y los productos;
- \*Cantidad de tareas de carácter urgente o impostergerable;
- \*Gravedad de los errores.
- \*Mayor lealtad a la corporación profesional que a la organización;
- \*Interdependencia de las actividades;
- \*Actividades altamente especializadas;
- \*Poco control jerárquico sobre uno de los grupos generadores de trabajo, de gastos y de rendimiento (los médicos);
- \*Papel fundamental del cliente en el proceso de trabajo.

Es importante darse cuenta que si los recursos humanos ninguna organización, pública, privada lucrativa, o filantrópica, será capaz de mejorar lo que quiere que sea en su prestación de servicios. Ninguna máquina "atenderá" bien a una persona. Esto no es, puede decirse, ningún punto fuerte ni un punto débil, ni oportunidades ni restricción. Esto es lo que típicamente se puede llamar un dato de realidad.

## **CENTRALIZACION.**

La centralización ha sido sinónimo, durante determinados periodos en el país, del atraso Gerencial y político, del obscuramiento y del autoritarismo. Pero en otras instancias fue considerada como posibilidad única para obtener éxito y racionalidad política o administrativa. Incluso así, hay quien desee huir de esta discusión que además de todo es vital para el ámbito de recursos humanos.

## **PLANIFICACION ESTRATEGICA.**

Es el proceso administrativo de crear y mantener una relación viable entre la organización y su medio ambiente, a través de la creación de propósitos, objetivos y metas de la organización, estrategias de crecimiento y planes de cartera de negocios para las operaciones de toda la compañía.

### **PLANIFICAR.**

Planificar es anticipar, preveer, fijar objetivos, asignar recursos, descubrir tareas por hacer, etc...

### **ESTRATEGIAS.**

La solución coherente de los conflictos de la institución con un entorno, ahora y a largo plazo.

## **CARACTERISTICA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.**

La planificación estratégica trata de:

1. Buscar el cambio, en vez de suprimirlo o minimizarlo.
2. Anticipar futuras amenazas y oportunidades.
3. Buscar una solución global de la institución como un todo, así se genera muchas alternativas.
4. Vinculada al mantenimiento de la viabilidad.
5. Se preocupa de la continuidad (futura) del potencial de beneficios (económicos y/o cualitativos).
6. Determina estructura orientada hacia el cambio, flexibilidad, uso de proyectos, círculos de calidad. etc.
7. Se encuentra en la ruptura de la tendencia, detecta, señales débiles (radar) y sorpresas estratégicas.

8. Se requiere una cultura organizacional nueva, mirar la institución desde afuera.

Planificación estratégica es un sistema formal que permite:

- \*Enfrentar el entorno.
- \*Examinar la empresa.
- \*Determinar objetivos de largo plazo.
- \*Controlar los resultados.

#### **PREGUNTAS CLAVES EN LA FORMULACION ESTRATEGICA.**

1. ¿Cuáles son los resultados deseados?.
2. ¿Qué oportunidades hay que aprovechar?.
3. ¿Qué amenazas hay que minimizar?.
4. ¿Qué recursos deben obtenerse?.
5. ¿Cómo hacerlo?.
6. ¿Qué señales hay que vigilar?.

## METODOLOGIA

**Método:** Metodología de planeación estratégica.

**Sujetos:** UCA, representantes de la Institución: Jefes Departamentales.

**Técnicas e Instrumentos:** se incluyeron: lluvia de ideas, sociodramas, técnica del sueño, de grupos focales, entrevistas y encuestas, talleres.

**Materiales:** retroproyectos, transparencias, pizarra, marcadores.

- Formato de encuesta
- Guía de entrevista
- Rotafolios

**Diseño:** Se lo realiza en base a Gestión del cambio, motivación del mismo, direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico, formulación estratégica, políticas y desarrollo de índices de gestión.

**Procedimiento:** En primer lugar se inició con motivación a los niveles directivos (UCA) para conseguir su participación, se realizan sesiones de trabajo y diálogos, con los cuales se obtuvo el consenso de todos.

Se planificó un Seminario Taller dirigido a los jefes departamentales, y UCA cursándoles invitaciones, a la vez se conforma un equipo de planificación integrado por el Director, Administrador, Jefe de enfermeras y Coordinador.

Se procedió a integrar un equipo de facilitadores conformado por estudiantes de Post Grado de Gerencia en Servicios de Salud, como por trabajadora social y educador para la salud.

Se efectuaron varias reuniones de trabajo en equipo en las que se diseñó la Programación de un taller, el cual se lo efectuó en 3 días y cuyo contenido versaría sobre Planificación Estratégica aplicada al modelo de Gestión de Recursos Humanos. Parte de la Información recolectada se obtuvo aplicando encuestas al personal y guías

30

de entrevista a jefe del Departamento de Recursos Humanos y Director, se completo la información con la participación de los representantes de la unidad, con las mismas se construyó la misión y visión de objetivos, metas y políticas así como la formulación de estrategias.

Entre las limitaciones y dificultades que se presentaron fueron los permisos y atrasos frecuentes del personal, además, las que tienen horario de 4 horas manifestaban su deseo de salir mas temprano, por lo que se efectuará una negociación con ellos para evitar estas ausencias.

## RESULTADOS:

LOS ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DETERMINADAS SON:

### 1. Direccionamiento Estratégico:

Toda organización debe definir donde están y hacia donde van, a través de principios corporativos, MISION, VISION de la organización.

### 2. Principios Corporativos:

Constituyen el conjunto de valores, convenios, normas corporativas que regulan la vida de una institución.

Los representantes de la entidad han establecido los siguientes:

#### Principios Corporativos

Nuestra razón de ser: Optimización de resultados de la Institución mediante el desarrollo, crecimiento y formación de los Recursos Humanos.

- Excelencia Operativa: Ser los mejores en todo lo que hagamos.
- Contar con un equipo humano calificado, altamente motivado y comprometido con los de la objetivos de la institución.
- Integridad: Recursos Humanos con altos valores, morales, honestidad y lealtad en sus Acciones diarias.
- Brindamos nuestro servicio con calidez y eficiencia.

**Visión:**

Es la declaración amplia y suficiente donde queremos que el Departamento de Recursos Humanos este dentro de 5 años. Sirve para dar dirección a todas las actividades, representa el ideal que se quiere alcanzar.

**VISION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL C.S. N° 3**

El Departamento de Recursos Humanos del C.S. N° 3 se constituirá en una unidad estratégica de consultoría que favorecerá al desarrollo y crecimiento de la organización hacia los máximos niveles de productividad y calidad, además, generara un equipo humano con altas cualidades profesionales, morales, con gran sentido de compromiso, motivación y pertenencia a la institución que se distinguirá por su eficiencia y eficacia y su gran calidez humana.

**Misión:**

Es la razón de ser de la institución. Representa las cualidades y características que explica la existencia del Sistema de Recursos Humanos (Quienes debemos ser); sus fines (Para que debemos existir); y sus usuarios (A quienes queremos servir). Expresa la formulación de los propósitos de la organización que la distinguen de otros.

**MISION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL C.S. N° 3**

La misión del Departamento de Recursos Humanos del C.S. N° 3 es manejar adecuadamente sus subsistemas de implementación, aplicación, mantenimiento y control, contribuyendo al mejoramiento integral de la calidad de vida del personal y promoviendo al logro de los objetivos de la Institución e impulsando hacia niveles de productividad y eficiencia.

**DIAGNOS Y ESTRATEGICO**

Se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros. Que proporcionaran una base para seguir el proceso de la planificación estratégica. Consiste en identificar y analizar los ámbitos externos e internos que tienen un impacto potencial en la formulación e implementación de estrategias.

## ANALISIS EXTERNO

### ANALISIS EXTERNO AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Se utiliza para este análisis interno la matriz del PCT y (perfil de capacidad interna) para el externo la matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio)

#### AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

El equipo determina los siguientes:

##### AMENAZAS.

- ❖ Inflación y devaluación
- ❖ Economía decreciente
- ❖ Bajo presupuesto para la prestación de servicios públicos.
- ❖ Costos de atención bajo, y sin base de estudio.
- ❖ Baja productividad económica.
- ❖ Deterioro de los salarios en general.
- ❖ Cambios frecuentes de autoridades a nivel central y local.
- ❖ Poder de los sindicatos
- ❖ Enfoque de atención individual y fundamento en acciones curativas y pasivos.
- ❖ Prevalencia de un sector de la salud con variedad de instituciones normas y funciones sin coordinación.
- ❖ Racionalización del personal del sector salud.
- ❖ Falta de competitividad entre los sectores estatales, privados, ONG.
- ❖ Centralización todavía vigente.
- ❖ Aumento de Organización No Gubernamental con fines de lucro y sociales.
- ❖ Falta de credibilidad en los Recursos Humanos.

##### OPORTUNIDADES

- ❖ Emisión de acuerdo ministerial de descentralización.
- ❖ Modelos de desconcentración de la Institución del MSP.

- ❖ Nuevo modelo Conceptual de Salud.
- ❖ Nuevo rol del MSP.
- ❖ Énfasis en la recuperación de costo, eficiencia en el gasto y análisis de Costo /Beneficio en la asignación de recursos.
- ❖ Enfoque gerencial y planeación estratégica en Recursos Humanos.
- ❖ Acreditación de áreas (área 1, área 2 y área 3)
- ❖ Organización No Gubernamental interesada en participar en el desarrollo de los Recursos Humanos.

## PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b><u>Económico</u></b>									
❖ Economía decreciente				X					
❖ Inflación y devaluación				X	X		X	X	
❖ Bajo presupuesto en salud				X					
❖ Rentabilidad y productividad disminuida							X		
❖ Nuevo enfoque de Reformas de Gastos (congestion)	X								
❖ Deterioro de los salarios en general				X					
❖ Racionalización de personal del Sector Salud		X							
<b><u>Políticos</u></b>									
❖ Prevalencia de un sector salud con variedad de instituciones, con normas diferentes sin coordinación entre las entidades				X					
❖ Inestabilidad en los cargos directivos				X			X		
❖ Poder de los sindicatos	X			X			X		
❖ Proceso de cambio basado reforma de salud	X						X		
❖ Formulación de políticos y acuerdos de descentralización y desconcentración de RH.							X		
❖ Acreditación de las áreas	X								
❖ Inestabilidad en cargos directivos	X								
❖ Poder en los sindicatos				X					
❖ Procesos de cambios basados en las reformas de salud	X								
❖ Formulación de políticas y acuerdos de descentralización y desconcentración de Recursos Humanos a futuro.	X								
❖ Centralización vigente actualmente	X								
<b><u>Sociales Culturales</u></b>									
❖ Modalidad de intervención a grupos de población.		X						X	
❖ Incremento de Organización No Gubernamental con fines sociales.					X			X	
❖ Organización No Gubernamental interesada en participación en el desarrollo de Recursos Humanos.	X								
❖ Falta de credibilidad en los Recursos Humanos	X								
<b><u>TECNICOS</u></b>									
❖ Modelo Curativo, pasivo				X			X		
❖ Nuevo Modelo conceptual de salud	X						X		

❖ Introducción de plan de programas de garantía de calidad mediante la habilitación, categorización y acreditación del Sistema de Salud.	X						X		
❖ Enfoque de Gerencia Estratégica de RH.	X						X		
<b>Competividad</b>									
❖ Participación social		X							X
❖ Alianzas estratégicas		X							X
❖ Ausencia de Competividad				X					

## ANALISIS INTERNO

Se lo realizó a través de encuestas al personal y jefe de Recursos Humanos y Director.

Descripción de Fortalezas y Debilidades.

### FORTALEZAS Y DEBILIDADES

#### FORTALEZAS

- ✓ Nivel de Instrucción superior
- ✓ Estabilidad Laboral
- ✓ Bajo Costo operativo de la propuesta.
- ✓ Recursos Humanos accesibles al cambio.
- ✓ Personal Administrativo en su mayoría amparado por ley de carrera civil y servicio administrativo.
- ✓ Apoyo de los Directivos de la Institución

#### DEBILIDADES

- ✓ No se planifica actividades en el Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ No hay proceso de selección y reclutamiento de personal.
- ✓ Falta de definición de perfiles ocupacionales.
- ✓ No se realiza evaluación de desempeño de personal
- ✓ Niveles bajos de remuneración y salarios
- ✓ Beneficios Sociales Inequitativos.
- ✓ Reducidas condiciones de seguridad y calidad de vida laboral.
- ✓ Ausencia de un Plan de formación basado en necesidades educativas.

- ✓ Bajo nivel desarrollo organizacional.
- ✓ Centralización de decisiones.
- ✓ Déficit procedimiento de Control.
- ✓ Ausentismo marcado.
- ✓ No existe inventario de Recursos Humanos.
- ✓ No hay plan de carrera del personal
- ✓ No se realiza análisis de cargo.
- ✓ Baja motivación y satisfacción.
- ✓ Ausencia de un sistema de información.
- ✓ Inexistencia de Normas y reglamentos generales de la Institución.
- ✓ No hay prevención de conflictos.

## PERFIL DE ANALISIS INTERNO

FACTORES	F			D			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b><u>ALIMENTACION</u></b>									
• Selección				X			X		
• Reclutamiento				X			X		
• Ausentismo					X			X	
• Inventario de RH				X			X		
• Tipo de Personal: Administrativo	X						X		
• Años de Servicio: Antigüedad		X						X	
• Edad: Madurez	X						X		
<b><u>APLICACIÓN</u></b>									
• Evaluación de Desempeño				X			X		
• Plan de Carrera				X			X		
• Análisis de cargo				X			X		
• Planificación de RH				X			X		
• Distribución de RH				X			X		
<b><u>MANTENIMIENTO</u></b>									
• Administración de salarios				X			X		
• Beneficios sociales				X			X		
• Higiene y seguridad laboral				X			X		
• Calidad de vida laboral				X			X		
<b><u>DESARROLLO DE RH</u></b>									
• Capacitación				X			X		
• Instrucción				X			X		
• Comunicación				X			X		
• Cultura Organizacional				X			X		
• Desarrollo organizacional:				X			X		
• Motivación				X			X		
• Satisfacción personal				X			X		
• Productividad				X			X		
• Compromiso organizacional				X			X		
• Conflictos				X			X		
<b><u>CONTROL</u></b>									
• Banco de Datos									
• Sistema de Información									
Procedimientos de control				X			X		
				X			X		
				X			X		
<b><u>OTRAS</u></b>									
• Bajo costo operativo de la propuesta									
• Personal dispuesto al cambio									
• Apoyo de Directivos	X						X		
	X						X		

## PRIORIZACION DE F.O.D.A SEGUN IMPACTO

Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nuevo enfoque para recuperación de costos.</li> <li>❖ Proceso de cambio basado en Reforma de Salud.</li> <li>❖ Formulación de Políticas y de acuerdos de descentralización y desconcentración de Recursos Humanos</li> <li>❖ Nuevo modelo conceptual de salud</li> <li>❖ Enfoque de Gerencia estratégica de Recursos Humanos</li> <li>❖ Plan de Carrera y formación de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bajo presupuesto en salud.</li> <li>❖ Rentabilidad y productividad disminuida.</li> <li>❖ Inestabilidad en cambios directivos.</li> <li>❖ Poder de los sindicatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nivel de Instrucción superior</li> <li>❖ Estabilidad Laboral</li> <li>❖ Bajo Costo operativo de la propuesta.</li> <li>❖ Recursos Humanos acrecibles al cambio.</li> <li>❖ Personal Administrativo en su mayoría.</li> <li>❖ Apoyo de Directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poco desarrollo del sub sistema: de alimentación aplicación mantenimiento desarrollo Control</li> <li>❖ No hay selección</li> <li>❖ No hay reclutamiento.</li> <li>❖ No hay selección de Recursos Humanos.</li> <li>❖ No se analizan los cargos.</li> <li>❖ Falta de planificación de Recursos Humanos.</li> <li>❖ Deficiente distribución de Recursos Humanos</li> <li>❖ No hay política de remuneración.</li> <li>❖ Inequidad de beneficios sociales.</li> <li>❖ Deficientes condiciones laborales.</li> <li>❖ Ausencia de plan de formación y capacitación.</li> <li>❖ No hay capacitación ni desarrollo organizacional.</li> <li>❖ Personal desmotivado .</li> <li>❖ Baja productividad laboral.</li> <li>❖ Falta de compromiso organizacional.</li> <li>❖ No hay prevención de conflictos.</li> <li>❖ Sistema de información deficiente.</li> <li>❖ No hay procedimiento de control.</li> </ul>

El equipo efectuó la combinación de estos factores y capacidades para contrarrestar las amenazas basadas en el mejor desarrollo de fortalezas encontradas y a la reducción de debilidades aprovechando las oportunidades en el medio. La mezcla de Fortalezas y Oportunidades (F-O) da lugar a estrategias fuertes y la coincidencia de Debilidades y Amenazas (D-A) nos avisa la presencia de procesos peligrosos para los cuales debemos estructurar estrategias efectivas.

## **ANALISIS FODA**

- ❖ Ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio, ayuda a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenaza y las capacidades interiores: Fortalezas y Debilidades, lo cual permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utiliza tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas.

## MATRIZ FODA

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un nuevo enfoque en recuperación de Costos</li> <li>2. Proceso de cambio de la Reforma en Salud</li> <li>3. Fortalecimiento de nuevas políticas de descentralización y desconcentración</li> <li>4. Nuevo Modelo de atención en salud</li> <li>5. Plan de Capacitación y Formación de Modernización.</li> <li>6. Énfasis en la Gerencia y Planeación estratégica de los RH.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de Instrucción Superior</li> <li>2. Estabilidad Laboral</li> <li>3. Bajo costo Operativo</li> <li>4. Recursos Humanos accesible al cambio</li> <li>5. Apoyo directivo</li> <li>6. Personal sujeto a Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se planifica actividades departamento de RH.</li> <li>2. No hay proceso de selección y reclutamiento de personal</li> <li>3. Falta definición de perfiles ocupacionales</li> <li>4. No se realiza Evaluación de desempeño de personas</li> <li>5. Niveles bajos de remuneración y salarios.</li> <li>6. Beneficios sociales inequitativos.</li> <li>7. Reducidas condiciones de seguridad y calidad de vida laboral</li> <li>8. Ausencia de un plan de formación basado en necesidades educativas.</li> <li>9. Bajo nivel de desarrollo organizacional</li> <li>10. Centralización de decisiones</li> <li>11. Déficit procedimientos Control.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b> (Fortaleza y Debilidad)	<b>ESTRATEGIAS DO</b> (Debilidades y Oportunidades)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo presupuesto para la salud</li> <li>2. Baja productividad y rentabilidad económica</li> <li>3. Inestabilidad en cambios directivos</li> <li>4. Poder Sindical</li> <li>5. Urgencia de Modelo Curativo y Pasivo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un plan de capacitación y desarrollo para el personal</li> <li>2. Obtener beneficios de la descentralización futura para la aplicación del plan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de Cultura Organizacional de la unidad y departamental</li> <li>2. Diseñar un plan de capacitación sobre comportamiento organizacional</li> <li>3. Diseñar un modelo de selección y reclutamiento de personal.</li> <li>4. Preparar perfiles ocupacionales y evaluación de desempeño</li> <li>5. Estructuras programa de recuperación de Costos</li> <li>6. Implementar un modelo de Planificación Estratégica de RH. En la Institución.</li> <li>7. Niveles de su remuneración de acuerdo a su desempeño y productividad</li> </ol>
	<b>ESTRATEGIA</b> (Fortalezas y Amenazas)	<b>ESTRATEGIA</b> (Debilidades y Amenazas)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del Recursos Humanos y pago por desempeño</li> <li>2. Diseñar un plan de marketing de Recursos Humanos.</li> <li>3. Establecer un programa para aumentar la productividad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar motivación, participación y compromisos en la organización y en los empleados</li> <li>2. Establece negociación con sindicatos</li> <li>3. Estructuras un buen modelo de Gestión de RH y que se mantenga a pesar de los cambios políticos de autoridades.</li> </ol>

## ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Su finalidad es identificar aquellas capacidades de la organización que son las más importantes y sobre las cuales descansa la Institución y luego ponerse en un escenario hipotético en el cual dichos factores desaparezcan o se conviertan en amenazas.

Los miembros del equipo de planificación mediante lluvia de ideas y por consenso identifican las siguientes:

1. Bajo Costo Operativo
2. Disponibilidad al cambio de Recursos Humanos.
3. Implementación y Desarrollo de Cultura Organizacional.

- ❖ El primer puntal convertido en amenaza detiene un grado II de vulnerabilidad, lo que significa que los altos costos operativos constituirán un gran impacto para la implantación del modelo Recursos Humanos , Pero a la vez es posible superar esta dificultad tomando las medidas pertinentes como es recortar gastos y realizando alianzas estratégicas con Organización No Gubernamental.
- ❖ El segundo puntal transformando en amenaza recibe un grado III de vulnerabilidad, lo que se traduce en que la unidad se halla preparado para afrontar con éxito este peligro de tal manera que si hay una resistencia total al cambio se utilizaran diferentes estrategias para vencerlas.

La tercera amenaza obtiene un grado III lo que significa que la organización esta preparada para la ocurrencia de la misma, puesto que los Directivos y Representantes están muy motivados para ejecutar tales acciones.

MATRIZ DE ANALISIS DE VULNERABILIDAD DEL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA DE RH. DEL C.S. N° 3

Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenazas	Probabilidad de Ocurriencia	Capacidad de Reacción	Probabilidad de Impacto	Grado de Vulnerabilidad
a) Bajo costo operativo	Altos Costos	No- implementación de plan de RH.	8	0.7	7	5.6	I - II - III
b) Disponibilidad al cambio de los RH.	Resistencia general al cambio.	Dificultad de aplicar el plan.	5	0.5	8	2.5	II
c) Desarrollo e implementación de COA.	Ausencia de COA.	Sin motivación para la implementación de plan de RH.	3	0.2	9	0.6	III

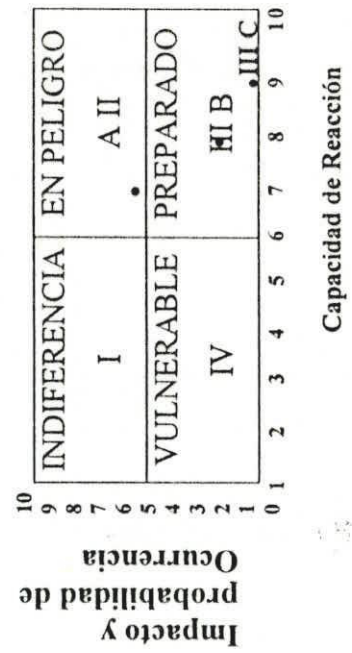


Fig. N° Grado de Vulnerabilidad de los puntales de modelo de Gestión de RH. C.S. N° 3 1998

44

## **POLITICA**

Dentro de las Instituciones se han diseñado las siguientes políticas:

### **a. Políticas de Gestión Administrativa**

- Estructura de un Plan de Recursos Humanos.
- Desarrollo de un sistema de Recursos Humanos.

### **b. Políticas de Desarrollo Humano.**

- Mejoramiento de capacidades individuales del Recursos Humanos que potencializan sus valores, habilidades personales y profesionales que favorezcan la productividad y desempeño.
- Desarrollo del trabajo en equipo que mejora la eficiencia organizacional.
- Considerar al grupo humano como el elemento más valioso de la institución.
- Desarrollo humano que promueva una cultura de pertenencia, compromiso y servicio.
- Que promulgue la mejora de la organización del departamento de RH y por ende el desarrollo competitivo de la institución.

## **OBJETIVOS GLOBALES**

### **1. DESARROLLO ORGANIZACIÓN:**

Alcanzar una alta capacidad de gestión del Departamento para vincular todas las acciones organizativas de Recursos Humanos en la consecución de logros y resultados esperados.

### **2. FORMACION Y CAPACITACION:**

Promover el desarrollo de Recursos Profesional, Humano que permita elevar la óptima calidad del mismo, para brindar servicios de salud.

**ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE RECURSOS HUMANOS DEL C.S. N° 3**  
**FACTORES CLAVES DEL ÉXITO**

<b>Factores</b>	<b>Factores clave de éxito</b>
❖ A Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Proceso de Reforma en salud</li> <li>❖ Emisión de nuevas políticas de salud.</li> <li>❖ Gestión del cambio a implantar la centralización y descentralización de Recursos Humanos.</li> <li>❖ Cultura Organizacional.</li> <li>❖ Modernización Institucional.</li> </ul>
❖ Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos.</li> <li>❖ Bajo costo operativo</li> <li>❖ Disponibilidad de los Recursos Humanos. Al cambio.</li> </ul>
❖ Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Incrementar la cobertura</li> <li>❖ Imagen institucional mejorada.</li> </ul>
❖ Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Calidez Humana y calidad en los servicios prestados</li> </ul>
❖ Cultura Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Difusión de cultura a clientes internos y externos</li> <li>❖ Desarrollo del Comportamiento Organizacional de Los Recursos Humanos.</li> </ul>

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS:**

**Estrategias de Organización**

- Estructurar mecanismos modernos de gestión: administración por objetivos.
- Desarrollar un Plan Estratégico de Recursos Humanos en la Institución y Desarrollo de Sub sistema de Recursos Humanos.

**Estrategia de Recursos**

- Diseño de Sistemas de Evaluación de desempeño para el personal.
- Diseño de un modelo de selección y reclutamiento.
- Implantación de una cultura organizacional basada en eficacia, eficiencia, realidad Institucional.

- Crear los perfiles ocupacionales del personal de la Institución.
- Aplicar mecanismos de motivación y satisfacción a través de la capacitación y formación de Recursos Humanos.
- Incrementar la productividad y rendimiento del personal a través de evaluación, Monitoreo, supervisiones y estímulos no pecuniarios.

#### **Estrategias De Cultura Corporativa**

- Diseñar la cultura y valores organizacionales de la institución.
- Fomentar una cultura de participación organizacional.
- Fomentar un clima institucional que permita establecer una cultura y valores organizacionales propios.

#### **Estrategias De Servicios**

- Propender con la Gestión de cambio de Recursos Humanos. Para brindar servicios con calidez.

#### **Estrategia Mercadeo**

- Mejorar la imagen de la Institución
- Ampliar la cobertura de atención.

PRIMER OBJETIVO GLOBAL DEL DPTO. DE RECURSOS HUMANOS  
**DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ALCANZAR UNA ALTA CAPACIDAD DE GESTION ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO**

Objetivo	Estrategias Globales	Actividades	Indicadores		
			NOMBRE	Definición Operacional	
Implementar procesos gerenciales estratégicos de RH para lograr niveles de eficiencia y calidad en la consecución de los objetivos de la Institución	Desarrollar la Capacidad de Gestión de RH a través de estrategias y desarrollo organizacional.	1. Difundir la cultura corporativa de la Institución	Logros en la implementación de reglamentos y procesos.	Procesos Implementados	
		2. Desarrollo del sistema de RH	Eficiencia del Sistema de RH	Procesos Diseñados	
		3. Elaboración de un modelo de Reclutamiento y selección de RH.	Avances en proceso de aplicación.	Procesos Aplicado	Resultados logrados en C/subsistema.
		4. Implementación de Evaluación de desempeño y perfiles ocupacionales.	Evaluación de desempeño	# de Recursos Seleccionadas	Total Recursos reclutados
		5. Efectuar un levantamiento situacional de RH	Inventario de RH de la institución.	Total de empleados	# de empleados evaluados
		6. Implementar la Gestión por objetivos como sistema		Perfil Ocupacional	Total de empleados
				# Perfil Ocupacional realizados	
				Total de cargos	
				# Recursos Humanos con datos actualizados	
				Total de Recursos Humanos	

		de motivación y dirección	Objetivos alcanzados Procesos desarrollados	Resultados alcanzados Total de objetivos Planteados Procedimientos implantados Resultados obtenidos en la gestión por objetivos.
	7. Realización de un programa de supervisión Permanente, monitoreo cuali y cuantitativo		Procedimientos de Control	# de supervisiones realizadas a Recursos Humanos Total de Empleados
64	8. Elaboración de un plan de marketing de Recursos Humanos en la Institución		Satisfacción de demanda Procedimientos diseñados para aumentar el prestigio de los Recursos Humanos.	# de programas evaluados Total de Programas Nivel de satisfacción cliente interno Oferta de Servicios (productividad) Procesos aplicados Impactos alcanzados en la Organización

## SEGUNDO OBJETIVO GLOBAL

CAPACITACION: PROMOVER EL DESARROLLO DE RH PARA FAVORECER EL DESEMPEÑO ADECUADO Y LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION.

Objetivos	Estrategias Globales	Actividades	Nombre del Indicador	
Propiciar y estructurar la producción, el cambio de actitudes y el desarrollo de capacidades y competencias individuales y grupales.	Diseñar un plan de formación y mejoramiento continuo de Recursos Humanos del CS. N° 3	1) Desarrollo de un programa de formación gerencial	Formación Gerencial	# De funcionarios capacitados Total de jefes departamentales
		2) Ejecución de un programa de capacitación sobre calidez	Calidez	# de empleados capacitados Total de empleados • Mejoramiento de Coberturas (monitoreo)
		3) Difusión de una cultura Corporativa de RH de la Institución	Conocimiento de la Cultura	# de empleados que conoce la cultura corporativa Total de empleados
		4) Desarrollo del trabajo en equipo	Equipo de trabajo	Actividades desarrollados en equipo Total de empleados

## EL PRESUPUESTO PARA 5 AÑOS ES EL SIGUIENTE

Categoría de Costos	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Fuente de Financiamiento
• <b>Bienes:</b>						
Mobiliaria y Equipo	11'000.000					Cogestión
• <b>Servicios:</b>						
Capacitación Gerencial	3'000.000		3'150.000			Organización No Gubernamental.
Capacitación al resto del personal	3'000.000		3'150.000			
Marketing Recurso Humanos	2'000.000					Presupuesto del área
Administración por objetivos	3'000.000	3'150.000	3'307.000	3'472.000	3'645.600	
• <b>Costos Operacionales</b>						Cogestión
Personal	18'000.000	18'900.000	19'845.000	20'837.258	21'879.120	Cogestión
Mantenimiento		1'000.000	1'050.000	1'102.500	1'157.625	
Movilización supervisión	1'500.000	1'575.000	1'653.750	1'736.437	1'823.258	Organización
• <b>Gastos Administrativos</b>						No Gubernamental.
Material de Oficina	500.000	525.000	551.250	578.802	607.754	
<b>SUB TOTAL</b>	42'000.000	25'150.000	32'707.000	27'727.007	29'133.355	Organización No Gubernamental.

**TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTRATEGICO DURANTE 5 AÑOS: S/. 156'697.736**

51

## CONCLUSIONES.

- La Gestión de RECURSOS HUMANOS, a partir del planteamiento estratégico se sitúa y se posesiona, tanto en su misión como en su capacidad operativa en la organización con un enfoque más amplio y su posición se integra tanto a la estructura directiva decisional de la entidad, así como un agente de cambio, con la función de asesoramiento interno y de servicio.
- Con la Planeación Estratégica como gestora de cambio permite el diseño estratégico que conceden importancia a las personas, alientan su capacidad creativa, potenciando la formación continua de los RECURSOS HUMANOS.
- El plan estratégico de los RECURSOS HUMANOS, es un sistema que nos permite vincular todas las acciones organizativos y operativos de la entidad hacia un logro eficiente de los resultados esperados.
- La información obtenida en el diagnóstico estratégico nos lleva a considerar que existe un inadecuado enfoque administrativo que obstaculiza el uso racional, oportuno y eficiente de los RECURSOS HUMANOS conduciendo a serias deficiencias en la capacidad operativa de la institución, pero que sin embargo existen oportunidades y fortalezas que nos conducirán al éxito de este diseño.
- Existe viabilidad política en el futuro, en la formulación de las nuevas políticas de salud de Descentralización y Desconcentración de Recursos Humanos y que hay Factibilidad Técnica y financiera para la ejecución de este modelo de gestión de los RECURSOS HUMANOS a través de las estrategias a desarrollarse.
- El desarrollo del sistema de Recursos Humanos, es sumamente importante y valiosa, sobre el cual descansa una institución, puesto que de el dependen, la capacidad de respuesta de cada uno de los niveles de servicio y el grado de cohesión y dinámica del proceso administrativo y de allí la necesidad de una gestión estratégica.

## RECOMENDACIONES.

### Recomendamos:

- Implementación de un plan de Formación Gerencial en los niveles altos y medios de la institución, y un programa de educación continua para todo el personal, tomando en cuenta las necesidades individuales, la misión y visión de cada uno de los servicios de la entidad con el propósito de mejorar la calidad de atención, que conlleven al cambio de actitudes.
- Crear una cultura de trabajo en equipo.
- Desarrollar la planeación estratégica de todos los departamentos.
- Elaborar políticas de estímulo para el personal, como un medio de motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos trazados por la organización.
- Formular un programa de calidad total que potencialice el desarrollo de la organización hacia metas de eficiencia, eficacia en su productividad y rendimiento.
- Implementar la gestión por objetivos en todos los Departamentos

**ANEXOS**

## ANEXO #1

**Políticas:** Forma por medio de las cuales las metas fijados van a lograrse.

### Programa del Ministerio de Salud Pública.

La formulación de políticos nacionales de salud tienden a favorecer este plan de Recursos Humanos.

#### **Políticos de Salud a nivel Sectorial**

**VII** Propician la modernización de las instituciones del sector en base a conceptos y herramientas de la gerencia estratégica, de reingeniería de procesos y descentralización, fortaleciendo la capacidad de gestión.

**VII** Coordinar la formulación, utilización, y distribución de los Recursos Humanos en salud. Regular su certificación profesional y establecer la carrera funcionaria que permita el desarrollo de programas de capacitación continua, sistema de remuneraciones, estabilidad laboral incentivos.

5 – 4 Políticos de salud a nivel institucional.

**IV.-** Establecer mecanismos legales para la obtención y asignación equitativa de los RH. Materiales y fenómenos y optimizar su utilización y fortaleciendo las capacidades de gestión a nivel provincial y local.

**V.-** Impulsar el desarrollo integro de Recursos Humanos. del Ministerio de Salud Pública, considerando las necesidades de formación, capacitación, estabilidad laboral, remuneración e incentivos, así como la selección y manejo descentralizado del personal en base a normativas legales pertinentes.

- En el Plan de Gobierno en salud dentro de los lineamientos Generales en 6, 4, b establece la descentralización y desconcentración de procesos desde niveles centrales o institucionales, provinciales locales.
- Implementación de mecanismos flexibles de contrato de Recursos Humanos basados en la evaluación de desempeño.

Formación y Educación permanente de Recursos Humanos.

**ANEXO #2**

La información que se presenta a continuación está dividida en dos partes. La primera corresponde a la entrevista tipo uno, que fué aplicada a 35 personas que laboran en la unidad y una segunda parte: Entrevista tipo dos, aplicada al Jefe de Recursos Humanos y Director.

Toda la información esta resumida en cuadros, realizándose una buena aplicación de cada uno.

**CUADRO #1****Entrevista tipo 1 : Dirigida al personal del C.S. #3****AÑOS DE EDAD DEL PERSONAL DEL C.S. #3. GUAYAQUIL, 1998**

<b>Años de edad</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
20 – 30	1	2.8 %
31 – 40	9	25.7 %
41 – 50	16	45 %
50 y mas	9	25.6 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99</b>

Fuente: C.S. #3

**Elaborado: P.B. – I.L.**

La edad promedio de la población encuestada está comprendida entre el grupo de 41-50 años.

**CUADRO #2****NIVEL DE FORMACIÓN DEL PERSONAL DEL C.S. #3 DE GUAYAQUIL 1998**

<b>Instrucción</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Primaria	3	8.5%
Secundaria	13	37%
Superior	14	40%
Postgrado	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99.5</b>

Fuente: C.S. #3

**Elaborado: P.B. – I.L.**

El 40 % del personal investigado tiene una instrucción superior y el 37 % han terminado la secundaria.

CUADRO #3

## Estado Civil del Personal encuestado del C.S.N° 3 Guayaquil, 1998

Estado Civil	#	%
Soltero	6	17%
Casado	22	62.8%
Divorciado	5	14.2%
Unión Libre	2	5.7%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. - I.L.

El 62.8% de los entrevistados son de estado civil casado

CUADRO #4

Profesión	#	%
Médico	6	17 %
Enfermera	3	14 %
T. Social	2	5.7 %
Psicólogo	2	5.7 %
Odontólogo	4	11.4 %
Administrativo	5	14.2 %
Auxiliares de Servicios	4	11.4 %
Auxiliares de Enfermería	2	6 %
Otros	5	14 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99.5</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. - I.L.

Se entrevisto indistintamente al personal que labora en la unidad y el 17 % son médicos.

## CUADRO #5

## Años de servicio del personal encuestado del C.S.N° 3 Gquil./98

# de años servicio en la institución	#	%
0 - 5 años	3	8.5 %
6 - 10 años	3	8.5 %
11 - 15 años	7	20 %
16 - 20 años	8	22.8 %
21 +	14	40 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99.9</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. - I.L.

El 40 % del personal, es antiguo en el cargo, 21 años y mas, entre los 11 y 20 años el 42.8 %

## Personal encuestado de planta y contratados en el C.S. N°3

## CUADRO #6

Personal	#	%
Nombramiento	28	80 %
Contrato	7	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

## CUADRO #7

Tipo de personal	#	%
L.C.C. Adm.	24	60 %
C. de Trabajo	11	40 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

El 80% del personal encuestado, son personal con estabilidad laboral (nombramiento), el 60% pertenece a la Ley del Registro Civil y Carrera Administrativa.

## CUADRO #8

## Selección del cargo del personal encuestado del C.S. N°3

a)	Como ingreso en la Institución	#	%
	Concurso	13	37 %
	Sin curso	12	34 %
	Ningún	10	28 %
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El 37% de la población investigada (médicos y odontólogos) fueron seleccionados a través de concursos de médicos con los respectivos colegios profesionales

## Lugar donde se realizó la selección del personal del C.S. N°3

b)	Donde se desarrolla el concurso	#	%
	CS.	-	-
	DPSG.	13	37 %
	Ninguno	22	62.8 %
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99.8</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El concurso se realizó en la dirección provincial de Salud del Guayas, la unidad no intervino.

## CUADRO # 9

## Evaluación del desempeño del personal encuestado de C.S. N° 3

a)	Le han aplicado a usted una evaluación de desempeño	#	%	Senda		Institución	
	Si	25	71%	20	57 %	15	27 %
	No	10	29%				
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>99</b>				

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El 71 % del personal encuestado, le aplicaron una evaluación de desempeño los mismos que pertenecen a la ley de servicio civil y carrera administrativa, a quienes fueron evaluados por Senda.

### Conocimiento de los resultados de la Evaluación de el personal encuestado del C.S.

Nº 3

b)

Conoció usted los resultados de la evaluación	#	%
Si	-	-
No	35	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100 %</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El 100% de los evaluados nunca conocieron los resultados.

### CUADRO #10

#### Beneficios obtenidos de la evaluación del personal encuestado del C.S. Nº 3

Que compensación obtuvo de esta evaluación	#	%
Capacitación	-	-
Promoción	-	-
Otros	-	-
Ninguno	35	100%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

Las 35 personas encuestadas, a quienes les aplicaron la evaluación de desempeño manifestaron no haber obtenido ningún beneficio por la misma.

### CUADRO #11

Su cargo esta dentro del manual de clasificación de puestos	#	%
Si	18	51 %
No	10	28 %
Desconoce	7	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99%</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El 51 % de los entrevistados, respondieron positivamente, mientras que el 20% lo desconoce.

## CUADRO #12

**Conocimiento de funciones del personal encuestado del C.S. N° 3**

<b>Conoce usted perfectamente las funciones y actividades de su puesto</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	15	42%
No	10	28.5 %
Más o menos	15	42%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El 42% aseguro conocer muy bien las actividades inmersas en el cargo que se ocupan (profesionales).

## CUADRO #13

<b>Se ajusta el perfil ocupacional al cargo que ocupa</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	18	51 %
No Sabe	17	48.5 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99.6</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El 51 %, (profesionales) asumen que si a esta pregunta, el resto desconoce (48.5%)

## CUADRO #14

**Remuneración mensual del personal encuestado del C.S. N°3 Gquil/98**

<b>Cuanto es su remuneración total</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
400.000 – 800.000	1	28 %
850 – 1'200.000	5	14 %
1'250.000 – 1'600.000	19	54 %
1'700.000	10	2.8 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El 54 % de los entrevistados recibe una remuneración entre S/.1'250.000-S/.1'600.000

## CUADRO #15

## Salario mensual del Personal encuestado de C.S. N°3 Gquil./98

Cuanto es su salario básico	#	%
220.000 – 250.000	-	-
255.000 – 300.000	11	31 %
350.000 – 400.000	12	34 %
450.000 – 600.000	10	28 %
OTROS	2	5.7 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>98</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El salario básico mensual que perciben el 34 % (mayoría) es de S/. 350.000 a S/. 450.000

## CUADRO #16

## Categorización del puesto del personal encuestado de C.S. N°3 Gquil./98

En que categoría esta ubicado usted	#	%
1ero.	4	11 %
2do	5	14 %
3ero.	5	14 %
4to.	2	5.7 %
5to.	6	17 %
Ninguno	13	37 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

Esta categorización del puesto, solo se da en el personal amparado en la ley del servicio civil y carrera administrativa; y están ubicados en la quinta categoría (médicos).

## CUADRO #17

**Comparación de Beneficios Sociales del Personal de Código de Trabajo y Personal de Ley Servicio Civil y Carrera Administrativa Gquil./98 del C.S. #3**

Tiene usted los mismos beneficios sociales del personal de código de trabajo	#	%
No	35	100%
Si	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

Los beneficios sociales del personal de ley de servicio civil y carrera administrativa y código de trabajo son diferentes, gozando mayores beneficios los de código.

## CUADRO #18

**Riesgos laborales del personal encuestado de C.S. N°3 Gquil./98**

a)	Esta expuesto a un riesgo en su trabajo	#	%
	Si	23	66 %
	No	12	34 %
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El 66% de los encuestados se exponen a riesgos laborales.

**Clases de riesgo laboral del personal encuestado de C.S. N°3 Gquil./98**

b)	Clase de Riesgo	#	%
	Químico	5	14.0 %
	Físico	9	25 %
	Biológico	10	26 %
	Ninguno	10	34 %
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

Los mayores riesgos laborales son los biológicos (26 %), físicos (25%).

## CUADRO #19

## Cursos actualización del personal encuestado de C.S. N°3 Gquil./98

19) a	Ha asistido a algún curso	#	%
	Salud mental	3	8 %
	Epidemiología	5	14 %
	Administración	10	28 %
	Relaciones humanos	8	22 %
	Otros	9	25 %
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. - I.L.

El 25 % ha asistido a cursos de especialización respectiva, y el 28 % ha realizado cursos de administración.

## Institución organizadora de los Eventos

19) b	Que institución la organiza	#	%
	CS	1	2.8%
	PDSG	7	20 %
	ONG	2	5.7 %
	OTROS	20	57 %
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99.8</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. - I.L.

El 57% de los cursos a los ha asistido el personal entrevistado ha sido realizado por los Colegios Profesionales.

## Financiamiento de los cursos

19) c	Financiamiento del curso	#	%
	Privado	32	91%
	Institución	13	34 %
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. - I.L.

63

El financiamiento de los cursos ha sido financiado por cada persona.

CUADRO #20

**Facilidades para asistencia a los cursos**

a)	<b>La institución le ha dado facilidad para asistir a estos eventos</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
	Si	14	45 %
	No	19	54 %
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99</b>

**Fuente: C.S. #3**

**Elaborado: P.B. – I.L.**

El 54% de los encuestados manifiestan que no han tenido facilidad de asistir a cursos (permisos o vacaciones).

**Periodicidad de asistencia a eventos Gquil./98**

20) b	<b>Cuántas veces al año ha asistido a estos eventos</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
	1	10	28 %
	2	9	25 %
	Otra	16	46 %
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99</b>

**Fuente: C.S. #3**

**Elaborado: P.B. – I.L.**

El 46% ha asistido, mas de una vez en el año a estos eventos, a quienes si se les da permiso.

CUADRO #21

**Beneficios obtenidos con capacitación**

	<b>Su formación personal le ha ayudado a usted en su promoción</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
	Si	8	23%
	No	27	77%
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

**Fuente: C.S. #3**

**Elaborado: P.B. – I.L.**

Al 77% de los encuestados no les ha servido de ayuda el hecho de capacitación, a diferencia de los médicos que están amparados por el escalafon.

CUADRO #22

**Conocimiento del Desarrollo Organizacional**

Conoce usted que es Desarrollo Organizacioal	#	%
Si	-	-
No	35	100%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El 100% no conoce lo que es el Desarrollo Organizacional.

CUADRO #23

¿Cómo son las relaciones con los compañeros?	#	%
MB	9	25 %
B	12	34 %
R	14	40 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

Se observa, que en el 40% de los Recursos Humanos no hay conflictividad en las relaciones personales.

CUADRO #24

**Considera que su lugar de trabajo es excelente**

Considera que su lugar de trabajo es excelente	#	%
Si	10	28.5%
No	25	71 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99 %</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El 60 % de los encuestados se hallan desmotivados por condiciones de trabajo y salarios.

63

CUADRO #25

**Tiene usted confianza en su jefe**

Confía en su jefe	#	%
Mucho	7	20 %
Poco	28	80 %
Ninguno	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100 %</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El 80 % de los encuestados tiene poca confianza en su jefe.

CUADRO #26

**Su trabajo le permite ejecutar varias habilidades, tiene habilidad para tomar iniciativa y las aplica.**

Su trabajo le permite ejecutar habilidades	#	%
Mucho	10	28 %
Poco	20	57 %
Ninguno	5	14 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99 %</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El personal tiene poca oportunidad para desarrollar su creatividad (57 %).

CUADRO #27

**Aprecia usted la estabilidad de su trabajo**

Aprecia usted la estabilidad de su trabajo	#	%
Si	20	37 %
No	15	42 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99 %</b>

Fuente: C.S. #3

Elaborado: P.B. – I.L.

El 37% aprecia la estabilidad laboral de la que goza, mientras el 42 % no lo hace, le da poca importancia a este aspecto.

## ANEXO #3

## ENTREVISTA TIPO 1

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL CENTRO DE  
SALUD No. 3

## DATOS GENERALES:

FECHA:

NOMBRE DEL ENCUESTADOR:

SEXO: M..... F.....

CODIGO

## 1. EDAD:

- a) 20 A 30 AÑOS ( )
- b) 31 A 40 AÑOS ( )
- c) 41 A 50 AÑOS ( )

## 2. INSTRUCCIÓN:

- a) PRIMARIA ( )
- b) SECUNDARIA ( )
- c) SUPERIOR ( )
- d) POSTGRADO ( )

## 3. ESTADO CIVIL:

- a) SOLTERO ( )
- b) CASADO ( )
- c) DIVORCIADO ( )
- d) VIUDO ( )
- e) UNION LIBRE ( )
- f) OTROS ( )

## 4. PROFESION:

- a) MEDICO ( )
- b) ENFERMERA ( )
- c) T. SOCIAL ( )
- d) PSICOLOGO ( )
- e) ODONTOLOGO ( )
- f) ADMINISTRATIVO ( )

## 5. AÑOS DE SERVICIO A LA INSTITUCION:

- a) 0 - 5 AÑOS ( )
- b) 6 - 10 AÑOS ( )
- c) 11 - A 15 AÑOS ( )
- d) 16 - 20 AÑOS ( )
- e) 21 - + ( )

## 6. PERSONAL CON:

- a) NOMBRAMIENTO   
 b) CONTRATO

## 7. TIPO DE PERSONAL

- a) L.CCC ADMINISTRATIVA   
 b) CODIGO DE TRABAJO

## 8. COMO INGRESO A LA INSTITUCION:

- a) CON CONCURSO   
 b) SIN CONCURSO   
 c) NINGUNO

## 9. DONDE SE DESARROLLO ESTE CONCURSO:

- a) C S   
 b) DPSG   
 c) OTROS   
 d) NINGUNA

## 10. LE HAN APLICADO A USTED UNA EVALUACION DE DESEMPEÑO

- a) SI   
 b) NO   
 QUIEN c) SENDA   
 d) INSTITUCION

## 11. CONOCIO USTED LOS RESULTADOS DE ESTA EVALUACION?

- a) SI   
 b) NO

## 12. QUE BENEFICIOS OBTUVO DE ESTA EVALUACION ?

- a) CAPACITACION   
 b) PROMOCION   
 c) OTROS   
 d) NINGUNO

## 13. CONOCE SI SU CARGO ESTA DENTRO DEL MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS

- a) SI DESCONOCE   
 b) NO   
 c) QUE CARGO OCUPA USTED

## 14. CONOCE USTED DETALLADAMENTE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE SU PUESTO.

- a) SI   
 b) NO

15. SE AJUSTA AL PERFIL OCUPACIONAL AL CARGO QUE OCUPA.
- a) SI
- b) NO
16. CUANTO ES SU REMUNERACION TOTAL.
- a) 400.000 - 800.000
- b) 850.000 - 1.200.000
- c) 1.250.000 - 1.600.000
- d) 1.700.000 +
17. CUANTO ES SU SALARIO BASICO
- a) 220.000 - 250.000
- b) 255.000 - 300.000
- c) 350.000 - 400.000
- d) 450.000 - 600.000
18. EN QUE CATEGORIA ESTA UBICADO USTED ?
- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6 NINGUNO
19. TIENE USTED LOS MISMOS BENEFICIOS SOCIALES DEL PERSONAL DEL CODIGO DE TRABAJO?
- a) SI
- b) NO
20. ESTA EXPUESTO USTED A UN RIESGO EN SU TRABAJO?
- a) SI
- b) NO
- CLASES DE RIESGO:
- a) QUIMICO
- b) FISICO
- c) BIOLÓGICO
21. HA ASISTIDO A ALGUN CURSO
- a) a) SALUD MENTAL
- b) EPIDEMIOLOGIA
- c) ADMINISTRACION
- d) RELACIONES HUMANAS
- b) QUE INSTITUCION LA ORGANIZO
- a) CS
- b) DPSG
- c) ONG
- d) OTROS

- c) FINANCIAMIENTO DEL CURSO
- a) PRIVADO ( )
  - b) INSTITUCION ( )
  - c) NINGUNO ( )
22. LA INSTITUCION LE HA DADO FACILIDAD PARA ASISTIR A ESTOS EVENTOS ?
- a) SI ( )
  - b) NO ( )
  - b) CUANTAS VECES EN EL AÑO USTED HA ASISTIDO A ESTOS EVENTOS
  - a) 1 ( )
  - b) 2 ( )
23. SU FORMACION PERSONAL LE HA AYUDADO A USTED EN SU PROMOCION ?
- a) SI ( )
  - b) NO ( )
24. CONOCE USTED QUE ES UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL ?
- a) SI ( )
  - b) NO ( )
25. CONOCE COMO SON LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS ?
- a) MB ( )
  - b) B ( )
  - c) REGULAR ( )
26. CONSIDERA USTED QUE ESTE ES UN LUGAR EXCELENTE PARA TRABAJAR
- a) SI ( )
  - b) NO ( )
27. TIENE CONFIANZA EN SU JEFE
- a) MUCHA ( )
  - b) POCA ( )
  - c) NINGUNA ( )
28. SU TRABAJO LE PERMITE EJECUTAR VARIAS HABILIDADES, TIENE HABILIDAD PARA TOMAR INICIATIVA Y LAS APLICA
- a) MUCHO ( )
  - b) POCO ( )
  - c) NINGUNO ( )
29. APRECIA USTED LA ESTABILIDAD EN SU TRABAJO
- a) SI ( )
  - b) NO ( )
  - c) OTROS ( )

## ANEXO #4

### ENTREVISTA TIPO 2

ENCUESTA REALIZADA A LA JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y DIRECTOR DEL C.S. N° 3

**ALIMENTACION:** Las respuestas son negativas a todas las preguntas que se realizan.

1.

Se realiza reclutamiento de personal	Director		Jefe de R.H.		Lugar	
	Si	No	Si	No	DPSG	CS
		X		X	X	

Fuente: C.S. N°3

Elaborado: I.L. - P.B.

#### Causas Biológicas

Enfermedades no profesionales

38

1. Se obtiene revisando listado de permisos del personal.

Conoce usted el porcentaje y causas del ausentismo	Si	No	Causas Sociales							
			Problemas Conyugales		Enfermedad muerte familiares		Problemas Escolares		Falta de Servicio	
			#	%	#	%	#	%	#	%
		X	20	30	32	49	29	45	35	53

Fuente: C.S. N°3

Elaborado: I.L. - P.B.

**En lo que respecta al ausentismo, se anota que el mayor número de faltas justificadas se dan por causas biológicas: enfermedades, en segundo lugar falta de servicio doméstico y en tercer lugar enfermedad y muerte de familiares.**

3.

Se efectúa investigación de necesidades de R.H.	Director		Jefe de R.H.	
	Si	No	Si	No
			X	

Fuente: C.S. N°3

Elaborado: P.B. - I.L.

71

4. **APLICACIÓN**

Dentro de este sub sistema lo único que se realiza es evaluación de desempeño por parte de Senda, la misma que se da con muchas fallas.

a) Descripción de Cargos	<b>Director</b>		<b>Jefe de R.H.</b>	
	Conoce las tareas actividades y funciones de todos los cargos		Conoce las tareas actividades y funciones de todos los cargos	
	Si	No	Si	No
		X		X

b) Descripción de Cargos	<b>Director</b>		<b>Jefe de R.H.</b>	
	Si	No	Si	No
		X		X

<u>Métodos Utilizados en la descripción de cargas</u>	
Observación directa	( )
Cuestionario	( )
Entrevista directa	( )

5.

a)	Planificación de actividades del departamento	Director		Jefe de R.H.	
		Si	No	Si	No
			X		X

b)	Periodicidad	Anual	( )
		Semestral	( )
		Trimestral	( )
		Mensual	( )

6.

a)	Tiene inventario de R.H.	Director		Jefe de R.H.	
		Si	No	Si	No
			X		X

7.

a)	Se efectúa evaluación de desempeño a todo el personal	Director		Jefe de R.H.	
		Si	No	Si	No
			X		X

QUE INSTITUCIÓN LA EFECTUA		
<u>DPSG</u>	UNIDAD	OTRAS
		X

e)

Se dan a conocer los resultados de esta evaluación	Director		Jefe de R.H.	
	Si	No	Si	No
		X		X

d)

Existen beneficios por la Capacitación	
Si	No
	X

8.

Evaluación	Tipo de personal al que se lo aplica	
	Código	L.C. Civil Carrera Administrativo X

<b>TÉCNICA UTILIZADA:</b>	Entrevista	
	Formulario	X
	Autoevaluación	
	Indicadores de productividad	

## DESARROLLO

9. No existe plan de desarrollo para el personal, la comunicación es escasa.

EXISTE DIAGNOSTICA DE NECESIDADES EDUCATIVAS			
Devueltas		Jefe de Recursos Humanos	
Si	No	Si	No
	X		X

<b>EFFECTUA PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO AL PERSONAL</b>			
<b>Devueltas</b>		<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	
Si	No	Si	No
	X		X

<b>BENEFICIOS PARA EL PERSONAL CAPACITACION</b>			
<b>Devueltas</b>		<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	
Si	No	Si	No
	X		X

### 10. Comunicación del Personal C.S. N°3

Nivel de información periódica a todo el personal	Nivel de información puntual sobre la estrategia de organización	Tipo de medios de comunicación ascendente y descendente	Nivel de información de reuniones periódicas
Ocasional	Nunca	Ascendente Directos Verbal ↑ Empleados Descendente Directos Jefe departamental ↓ Empleados	Rara vez

### 11.

### CONTROL

No existe procedimientos de control a excepción del monitoreo de actividades que lo realiza el Departamento de Estadística, el mismo que no se realiza conjuntamente con los miembros del equipo.

<b>EXISTE BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Si	No
	X

<b>UTILIZA PATRONES SISTEMATIZADOS DE CENTRAL</b>			
Director		Jefe de Recursos Humanos	
Si	No	Si	No
	X		X

<b>HA REALIZADO AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
Director		Jefe de Recursos Humanos	
Si	No	Si	No
	X		X

<b>TIPO DE CONTROL</b>	
Director	Jefe de Recursos Humanos
Auditoria	Auditoria
Supervisión	Supervisión
Monitoreo Si del Dpto. Estadística	Monitoreo

### CONFLICTOS

Su actitud frente a los conflictos es de:

#### 1. Prevención:

	Director		Jefe de Recursos Humanos		Observaciones	
	Si	No	Si	No	Si	No
Acepta sugerencias y escucha		X		X		X
Realiza reuniones periódicas		X		X		X
Evita los favoritismos	X					X

## 2. Resolución

	Director		Jefe de R.H.		Observaciones	
	Si	No	Si	No	Si	No
<b><u>Diagnostico del conflicto</u></b>						
El conflicto y la solución entre varias alternativas.		X		X		X
Dialogo con los empleados		X		X		X

## ANEXO #5

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL C.S. N° 3

#### ANALISIS HISTORICO

El artículo 5 del código de salud establece que el nivel de operación del Ministerio de Salud Pública, define al centro de salud como una unidad operacional que tiene una población y área geográfica determinada y cuenta con los servicios básicos para cumplir con las Funciones de Fomento, Protección, y Recuperación de la Salud.

El Centro de Salud # 3 fue creado por el Municipio como un Dispensario Municipal en la época del Doctor Menéndez Gilbert, Alcalde de la ciudad. En 1964, el Dr. Joaquín Carvajal, consiguió que el Municipio cediera esta institución a la sanidad, pasando a ser una entidad del Ministerio de Salud Pública como tal su inauguración se dio el 7 de Abril de 1964, estando a cargo de la dirección el Dr. Carvajal hasta ese año, sucediéndolo el Dr. José Monteverde, el actual director es el Dr. Eduardo Sandoval quien continua en la dirección hasta la actualidad.

En sus comienzos contó con los servicios básicos los mismos que fueron incrementados con el tiempo, siendo hoy una unidad mas completa, cuenta con: Rayos X, Laboratorio y Farmacia.

Por decreto ejecutivo 33292 del 29 de Abril de 1992, publicado en el Registro Oficial # 932 del 2 de Mayo de 1992, se establece la conformación de las áreas de salud como nivel básico de organización y operación regionalizada y descentralizada, de los servicios del Ministerio de Salud

Pública de conformidad con el acuerdo Ministerial # 14122 del 20 de Mayo de 1992, publicado en el Registro Oficial # 950 del 14 de Junio.

GRUPOS ETAREOS	POBLACIÓN
Menores de 1 año	2965
1 a 4 años	6027
5 a 14 años	8470
15 a 49 años	28216
50 y mas	8315
Embarazas	3706
Mujeres en edad fértil	15438
Detección oportuna del cáncer	8387
Total de la Población	81434

Fuente Departamento de Estadística Dirección Provincial de Salud del Guayas

#### • ORGANIZACIÓN, FUNCION Y RESPONSABILIDAD

Según el lineamiento jerárquico la máxima autoridad es el director quien tiene la mayor responsabilidad en la toma de decisiones, apoyándose en la Unidad de Conducción, quien conjuntamente con el Director tiene responsabilidades técnicas, administrativas y financiera, la conforman las siguientes personas: Director, Coordinador, Enfermera Jefa, además de 2 médicos, administrador y

Jefe de Recursos Humanos, Contador y una Auxiliar de Enfermería. Encontrándose problemas por la falta de gestión administrativa de la unidad.

## INTEGRANTES DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

POSICION	AÑOS EN EL CARGO	AÑOS DE EXPERIENCIA	FORMACION ACADEMICA	CAPACITACION ACTUAL
DIRECTOR	25	20	NO	NO
COORDINADOR	1	NO	NO	CURSO DE ACTUALIZACION
ADMINISTRADOR	5 MESES	NO	NO	NO
JEFE DE R. H .	2	NO	NO	R. H. SECAP.
JEFE DE ENF.	15	15	SI	SI
MIEMBROS DE LA UNIDAD DE CONTROL	2	NO	NO	NO

Elaborado / I. L. - P.B.

**El departamento de Recursos Humanos.-** Está dirigido por una persona sin formación académica profesional que tiene plena autonomía y poder para conceder permisos y vacaciones sin control alguno, además no se realizan ninguna actividad que conlleve al desarrollo como tal.

### RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE SALUD #3

TIPO DE PERSONAL			Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa	Código de Trabajo	Contrato
Técnico 53	Administrativo 9	Servicio 6	34	28	6

### • SISTEMA FINANCIERO

El estado asigna un presupuesto anual que no se conoce por no dar información, distribuido para algunas partidas, además se realiza autogestión, con una tarifa al usuario de 1000 sucres, el dinero recaudado por este rubro es depositado en cuentas únicas, la misma

que servirá para cubrir necesidades de la unidad, que no son satisfechas, no se dispone de una contabilidad de costos ni presupuestos por departamentos o servicios, el presupuesto no se lo realiza periódicamente y es manejado por el contador y el administrador.

- **SISTEMA DE INFORMACIÓN: ESTADISTICA**

Todas las actividades se las realiza manualmente y a partir de este año con personas nuevas, con falta de experiencia a pesar de haber sido capacitado, ocasionando muchos problemas, tales como perdida de información, incumplimiento en la presentación a las autoridades superiores, información distorsionada.

El desconocimiento del reglamento interno y el manual de normas, y la inexistencia de un sistema de referencia y contra referencia da lugar a que se maneje los pacientes de manera individual sin tomar en cuenta la calidad y calidez humana del usuario.

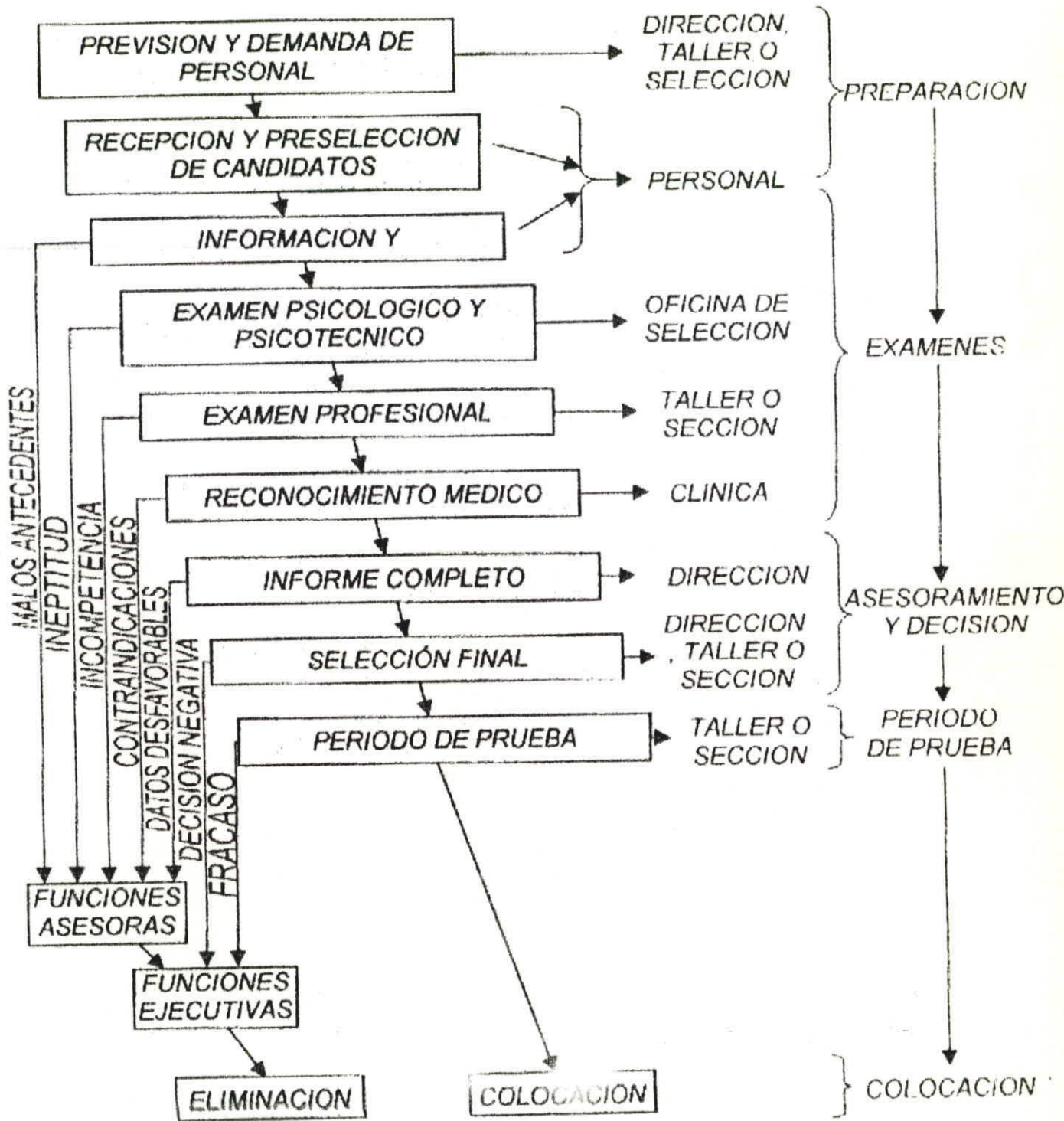
### **EVALUACIÓN DE GESTION Y TOMA DE DECISIONES.**

Se observa una inexistencia de Gestión por falta de Directivos Gerenciales, existe una toma de decisiones fluctuantes y en ocasiones unilaterales.

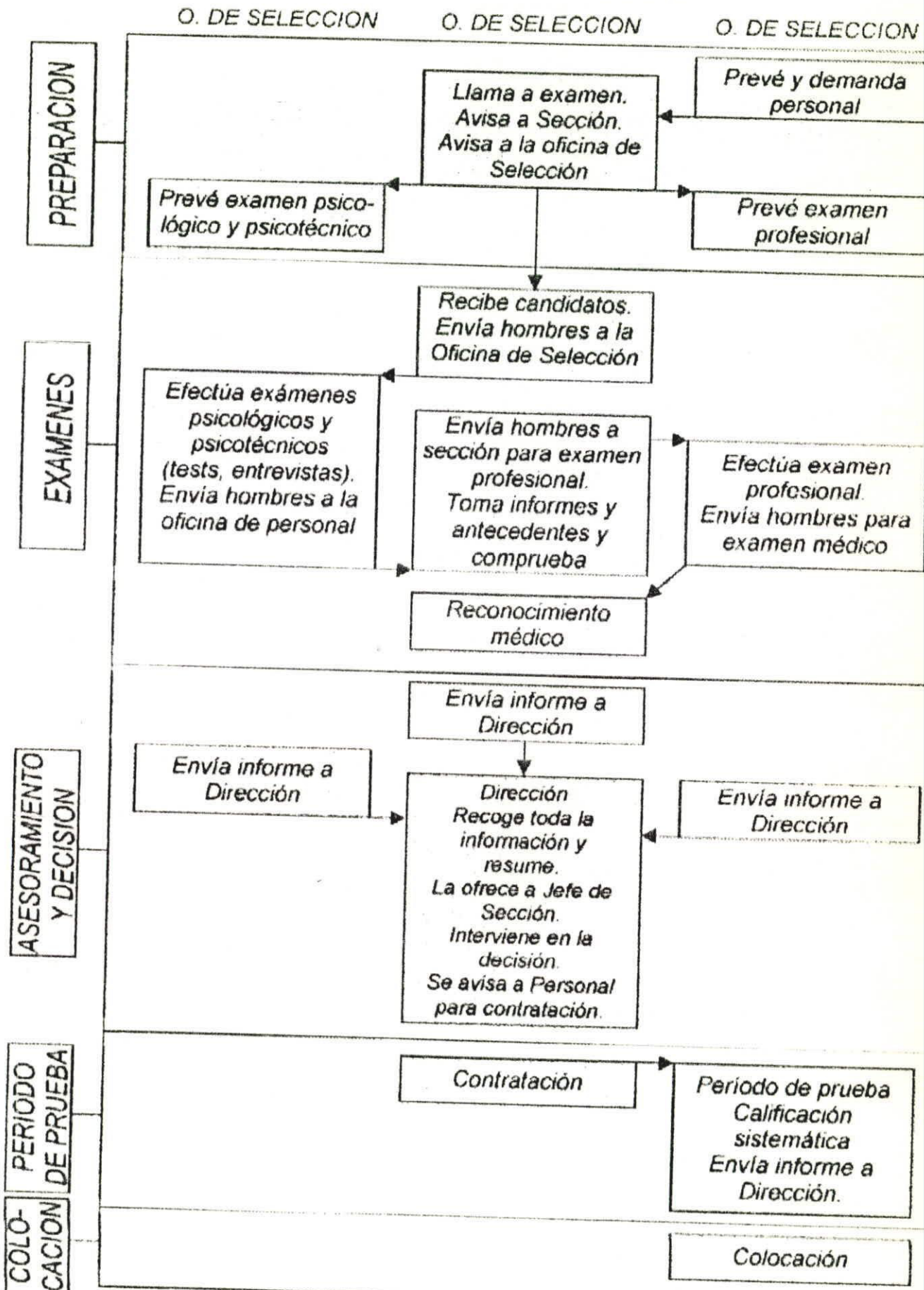
# ANEXO #6 INTERVENCIONES ESTRUCTURADAS PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE GESTION DE RH

MODELO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

**DIAGRAMA DEL PROCESO DE SELECCION**



### MODELO DE FASE DE SELECCION



## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LA ENFERMERA DEL C.S # 3

### Objetivos:

1. Valorar el nivel de cumplimiento de las actividades de enfermería.
2. Determinar necesidades de educación y potencial de desarrollo.
3. Detectar errores y aciertos para incentivar y reorientar acciones.

Se procederá a efectuar una entrevista de evaluación para llenar este formulario.

### 1. DATOS DE IDENTIFICACION

- 1.1 NOMBRE DEL EMPLEADO.....
- 1.2 TITULO DEL PUESTO.....
- 1.3 ÁREA..... C.S. # .....
- 1.4 DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD.....
- 1.5 FECHA DE INGRESO.....
- 1.6 NOMBRE DEL EVALUADOR.....
- 1.7 FECHA DE EVALUACION.....

### 2. ITEMS A EVALUARSE

Señale con una X la puntuación correspondiente al cumplimiento de las actividades: 0=Nunca, 1=Deficiente, 2=Regular, 3=Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente.

#### ADMINISTRACION

- 2.1 REALIZA Y ACTUALIZA EL DIAGNOSTICO DE SALUD DE LA UNIDAD:

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

- 2.2 EFECTUA PROGRAMACION DE ENFERMERÍA

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

- 2.3 PLANIFICA Y PROGRAMA CUADROS DE ASIGNACIONES DE TRABAJO Y VACACIONES DEL PERSONAL DE AUXILIARES DE ENFERMERÍA

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

- 2.4 REALIZA PEDIDOS DE SUMINISTROS E INSUMOS PARA LA UNIDAD  
0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
- 2.5 PARTICIPA EN REUNIONES PROGRAMADAS Y PERIODICAS DE LOS DIFERENTES NIVELES DE LA INSTITUCION CON SU PERSONAL  
0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
- 2.6 SUPERVISA E IMPLEMENTA INSTRUMENTOS DE EVALUACION DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA  
0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
- 2.7 MONITOREA CUMPLIMIENTO DE METAS Y ACTIVIDADES DE ENFERMERÍA EN LA UNIDAD  
0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
- 2.8 PARTICIPA EN LA PLANIFICACION, ORGANIZACIÓN, EJECUCION Y EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE SALUD DE LA UNIDAD  
0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
- 2.9 COORDINA ACTIVIDADES CON OTROS DEPARTAMENTOS EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS DEL USUARIO INTERNO Y EXTERNO  
0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
- 2.10 ELABORA INFORMES DE ACTIVIDADES DE ENFERMERÍA EN FORMA POTENCIAL  
0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

#### ATENCIÓN DIRECTA

- 2.11 EFECTUA EL DESARROLLO PSICOMOTRIZ A NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS Y EMBARAZADAS  
0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
- 2.12 REALIZA VISITAS DOMICILIARIAS A USUARIOS DE MAYOR RIESGO CON EL EQUIPO DE SALUD  
0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
- 2.13 INFORMA Y ATIENDE CONSULTAS SUBSECUENTES DE PLANIFICACION FAMILIAR  
0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
- 2.14 PLANIFICA Y EJECUTA CAMPAÑAS DE VACUNACION INFANTIL Y CANINA EN EL ESTABLECIMIENTO

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

2.15 ATIENDE Y EJECUTA ACCIONES DIRECTAS AL PACIENTE DE TB PULMONAR

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

2.16 PARTICIPA EN LA DETECCION, ATENCION, BUSQUEDA DE CONTACTOS, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PACIENTES CON ENFERMEDADES SUJETAS A VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

2.17 EJECUTA ACTIVIDADES DE VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA Y NUTRICION

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

### EDUCACIÓN

2.18 PARTICIPA Y PROGRAMA ACTIVIDADES DE FORMACION DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA Y USUARIOS EN BASE A NECESIDADES SENTIDAS DE EDUCACION DEL USUARIO INTERNO Y EXTERNO

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

2.19 COLABORA CON LAS UNIVERSIDADES Y OTRAS INSTITUCIONES EN LA FORMACION DE RECURSOS

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

### ACTIVIDAD LABORAL

2.20 RELACIONES INTERPERSONALES (HABILIDAD PARA RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO)

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

2.21 RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS USUARIOS (DISPOSICION PARA ATENDER AL USUARIO Y SOLUCIONAR SUS PROBLEMAS)

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

2.22 CREATIVIDAD E INICIATIVA. ANALIZA SITUACIONES, PROPONE IDEAS NUEVAS, SELECCIÓN DE PROBLEMAS.

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

### RESPONSABILIDAD

2.23 CUMPLIMIENTO, RESPONSABILIDAD Y DISPOSICION PARA ACEPTAR LABORES ENCOMENDADAS

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

**LIDERAZGO**

2.24 HABILIDAD PARA INSPIRAR CONFIANZA, GUÍA Y OBTENER COLABORACION DEL PERSONAL

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

2.25 PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA (CUMPLIMIENTO DE HORARIO DE TRABAJO)

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

2.26 CRECIMIENTO Y DESARROLLO (GRADO DE PROGRESO O DESEMPEÑO EN EL PUESTO)

0..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....

2.27 OTRAS ACTIVIDADES NO INCLUIDAS QUE SE REALICEN

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

2.28 EXPLIQUE EL PORQUE CIERTAS ACTIVIDADES NO SE REALIZAN

COMENTARIO DEL EVALUADO

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

OBSERVACION DEL EVALUADOR

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

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

## INSTRUCTIVO

Esta evaluación tendrá como fuente de información:

- Monitoreo de Actividades Generales de la Unidad y específico de enfermería.
- Partes Diarios de enfermería.
- En lo referente a funciones administrativas se solicitará el diagnóstico de salud, programación, cuadros de asignación y vacaciones.
- En el punto 2.4 revisar el stock de materiales e insumo y solicitar informe de saldos y pedidos.
- 2.5: Verificar actos de reuniones y número de reuniones asistidas.
- Revisar (2.6) monitoreo de programación de enfermería.
- Solicitar programación de salud (2.7) realizados (salud materna, infantil, vigilancia epidemiológica en carpetas de informes.
- Item 2.10: Pedir informes diarios y mensuales.

### ATENCION DIRECTA.

- Los puntos 2.11, 2.12 y 2.13, se verificarán mediante la historia clínica, carnet infantil y materno e informes diarios.

### VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA.

- Item 2.14, 2.16, 2.17 se valorarán mediante la historia clínica, kardex de medicamentos y tarjeta epidemiológica.
- El 2.15: por el número de campañas efectuadas, coberturas.

### EDUCACION.

- 2.18: Números de curso de Educación en servicios, solicitar programación
- 2.19: SE valora mediante la facilidad en cuanto al material y solución de inquietudes de estudiantes.
- 2.20, 2.21, 2.22: Por el número de reuniones, números de escuelas, números de colegios anotados.

- Formación del Comité Local y actividades de la Comunidad.

### **CALIFICACION.**

Los parámetros de calificación son:

1-30	Deficiente.
33-63	Regular.
63-95	Bueno.
97-127	Muy buena
129-159	Excelente

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL ODONTÓLOGO

El MSP y la Dirección Nacional de Estomatología, conjuntamente con los Departamentos Provinciales de Estomatología desde junio de 1995 está aplicando un formulario de evaluación con los indicadores epidemiológicos de salud bucal.

### Objetivo General

Elevar el nivel de salud bucal de la población ecuatoriana mediante acciones de Fomento, Prevención, Recuperación y Rehabilitación dirigida a grupos de mayor riesgo.

### Objetivos Específicos

- Concientizar a la población sobre la importancia y mantenimiento de la salud bucal, en los siguientes grupos: Escolares, Pre-Escolares, Embarazadas.
- Reducir las patologías más prevalentes a través de acciones de Fomento, Prevención, Recuperación y Rehabilitación individual y colectiva.
- Diseñar y actualizar normas y procedimientos para la atención estomatológica.
- Promover el trabajo de Recursos Humanos Estomatológicos dentro del equipo de salud con el objeto de lograr atención en salud bucal de mayor cobertura y calidad.
- En este formulario diseñado por el MSP, se evalúa indicadores epidemiológicos de salud bucal que son los siguientes:
  - Cobertura
  - Eficacia
  - Concentración
  - Rendimiento total
  - Productividad

Sin embargo, como podemos observar en este formulario no se puede evaluar la función administrativa y educativa,

En vista de esta situación se diseña un formulario que sería complementario a este, en el mismo que serán evaluados los siguientes ítems:

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACION

- 1.1 NOMBRE.....
- 1.2 FECHA.....
- 1.3 ÁREA DE SALUD.....
- 1.4 NOMBRE DE LA UNIDAD OPERATIVA.....
- 1.5 NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA.....
- 1.6 NOMBRE DEL COORDINADOR.....
- 1.7 NOMBRE DEL JEFE DE ÁREA.....

#### 2. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

##### 2.1 CONOCE EL PROGRAMA NACIONAL DE ESTOMATOLOGIA

SI..... NO.....

##### 2.2 REALIZA PROGRAMACION, EVALUACION, MONITOREO DE ACTIVIDADES ESTOMATOLOGICAS

SI..... NO.....

2.3 REALIZA SUPERVISION EN UNIDADES SATELITE

SI..... NO.....

2.4 DA ASESORAMIENTO TECNICO A UNIDADES SATELITE

SI..... NO.....

2.5 COORDINA CON ODONTOLOGOS DE SU ÁREA

SI..... NO.....

2.6 COORDINA CON EL EQUIPO DE SALUD

SI..... NO.....

2.7 COLABORA CON EL CUIDADO Y MANTENIMIENTO DEL EQUIPO, MATERIAL, INSTRUMENTAL A SU CARGO

SI..... NO.....

2.8 SE PREOCUPA POR LA DOTACION OPORTUNA DE MATERIALES PARA UNIDADES A SU CARGO

SI..... NO.....

#### ACTIVIDADES DE EDUCACION

2.9 PARTICIPA CON LA COMUNIDAD, ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES E INSTITUCIONES MULTISECTORIALES EN ACCIONES DE EDUCACION

SI..... NO.....

2.10 REALIZA CORRECTAMENTE EL PROGRAMA DE PREVENCION DE CARIES CON FLUOR AL 2% EN ESTABLECIMIENTOS ESCOLARES

SI..... NO.....

2.11 REALIZA CHARLAS EDUCATIVAS EN LOS USUARIOS QUE ACUDEN A LA UNIDAD DE SALUD

SI..... NO.....

#### FUNCIONES DE COBERTURA EN GRUPO ETAREOS

2.12 DA BUENA COBERTURA EN ATENCION EN SISTEMA INCREMENTAL

SI..... NO.....

2.13 CUMPLE LA META QUE SE PROPUSO

SI..... NO.....

**ACTITUDES EN EL TRABAJO****2.14 RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE SALUD**

BUENA..... REGULAR..... MALA.....

**2.15 RELACION INTERPERSONAL CON LOS USUARIOS**

BUENA..... REGULAR..... MALA.....

**2.16 RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO**

BUENA..... REGULAR..... MALA.....

**2.17 CREATIVIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS**

BUENA..... REGULAR..... MALA.....

**2.18 CUMPLIMIENTO EN EL HORARIO DE TRABAJO**

BUENO..... REGULAR..... MALO.....

**COMENTARIO DEL EVALUADO**

.....

.....

.....

**OBSERVACION DEL EVALUADOR**

.....

.....

.....

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL EVALUADOR

**INSTRUCTIVO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL  
ODONTOLOGO 2**

50% de respuestas positivas

Regular

75% de respuestas positivas

Bueno

80% - 85% de respuestas positivas

Muy Bueno

90% - 100% de respuestas positivas

Excelente

**PERFIL DE ODONTOLOGO 2**

Ministerio de Salud Pública

Dirección Provincial de Salud del Guayas

- 1. Nombre del cargo:** Odontólogo 2
- Institución:** Dirección Provincial de Salud del Guayas
- Departamento:** Odontólogo responsable del área.
- Fecha:** 30 de Julio de 1998
- 2. Función Central:**
- Ejecución de labores profesionales especializadas de estomatología.
- 3. Funciones Específicas:**
- Programar y organizar las actividades del servicio estomatológico.
  - Realizar tratamientos estomatológicos de especialidad.
  - Coordinar sus actividades con otros profesionales de salud.
  - Realizar interconsultas con otros profesionales.
  - Capacitar y adiestrar al personal a su cargo.
  - Ejecutar trabajos profesionales de estomatología que incluyen tratamiento de mayor complejidad e intervenciones quirúrgicas.
  - Integrar la unión conductora del área.
  - Evaluar programas estomatológicos de las unidades satélites.
  - Programar las actividades de servicio estomatológico y de fomento de la salud bucal.
  - Informar periódicamente las actividades realizadas a las autoridades correspondientes.
- 4. Educación Formal:**
- Título superior en odontología en general.
- 5. Conocimientos:**
- Salud pública
  - Investigación en Salud.
  - Análisis de los Indicadores Epidemiológicos de Salud Bucal
  - Conocimiento Programas, Normas y Procedimientos del MSP.
  - Programación, Evaluación, Monitoreo de Actividades Estomatológicas.
- 6. Experiencia General y Específica:**
- Experiencia profesional mínim. 2 años en instituciones del MSP o cargos similares.

**7. Personalidad:**

- Responsabilidad en la toma de decisiones.
- Cumplimiento de planes y programas a nivel provincial.
- Responsabilidad para dirigir, organizar, y evaluar el desarrollo de los programas nacionales de estomatología.
- Responsabilidad por la supervisión al personal del área de su competencia.
- Nivel de madurez profesional y personal.
- Capacidad de gestión.
- Buen nivel de comunicación.

## PERFIL DE ENFERMERA 3

### a) Descripción General

#### 1. Datos de identificación:

- Nombre
- Edad
- Dirección Sexo: \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ F
- Estado Civil: Soltera \_\_\_\_\_ Casada \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

2. Nombre del puesto.....

3. El puesto está ubicado en.....

Departamento.....

4. Localización del puesto dentro de la estructura organizacional.....

5. Jefe inmediato superior.....

6. Número de empleados subordinados.....

7. Número de empleados en el departamento.....

Fecha

### b) Descripción del puesto

#### • Descripción Genérica

Participación directa en la planificación, organización, ejecución y evaluación de los programas de salud, especialmente en lo referente a fomento, prevención, recuperación, rehabilitación del individuo, familia y comunidad. Elaboración, actualización y realización del diagnóstico situacional de la unidad, identificación de problemas y/o necesidades con la oferta y demanda de servicios de enfermería.

#### • Descripción Específica

- Ejecutar programación de actividades de enfermería del área y apoyar su cumplimiento en las unidades operativas del área.
- Coordinar con estadística la elaboración de informes sobre actividades de enfermería.
- Participar y programar actividades de educación y adiestramiento necesario, en base de necesidades sentidas de formación al usuario interno y externo.
- Participar en la elaboración del plan operativo con su respectivo presupuesto

- Super, monitorear, evaluar los servicios intra y extra murales que se ofrecen al usuario coberturas de población de las áreas.
- Mantener un inventario de suministros y equipos de enfermería.
- Coordinar las actividades con los miembros del equipo de salud, en los programas del MSP.
- Controlar el cumplimiento de normas y reglamentos internos de actividades y procedimientos de enfermería.
- Planificar, organizar, ejecutar programas de vacunación infantil y canina.
- Participación directa en la educación de los usuarios, mediante instructivos, charlas, y club de madres.

### c) Especificación del puesto

#### 1. Educación:

- Superior.....
- Especialización.....

#### 2. Experiencia:

- Necesaria.....Deseable.....No deseable.....
- Número de años.....

#### 3. Conocimientos especiales o capacitación en:

- Salud pública
- Administración en Salud Pública
- Epidemiología
- Comportamiento Organizacional
- Recursos Humanos Gerencia

#### 4. Aptitudes:

- Iniciativa y creatividad
- Capacidad de liderazgo

- Buen nivel de comunicación
- Madurez emocional y profesional
- Nivel de toma de decisiones y resolución ágil de problemas
- Capacidad de gerenciar un servicio
- Capacidad de adaptación a situaciones.....
- Nivel de atención y concentración constante
- Buena salud física y mental

## 5. Responsabilidades

### a) En dirección de personas:

Tipo de responsabilidad	NIVELES					
	Formal	Gerencial	Funciones	Empleados	Obreros	Usuarios
1. Directo						
2. Indirecto						

### b) En trámites y procesos:

Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de:

- La unidad
- El departamento
- La comunidad

### c) En bienes:

- Material
- Equipo

### d) Discreción y confidencialidad:

- Alto
- Mediano
- Bajo

## 6. Condiciones de trabajo (Riesgos)

- Alto
- Mediano
- Bajo

CURSO DE CAPACITACION SOBRE CALIDEZ DIRIGIDO AL PERSONAL DEL CS. 3

Día	Objetivos Específicos	Contenido	Metodología	Técnica	Materiales	Recurso	Bibliografía
1	Reconocer las áreas de contacto con la finalidad de autoevaluarse	Diagnóstico de la persona: áreas de contacto: pensamientos, sentimientos, acciones, clases de contacto, dinámica de contacto	Análógica Crítica Dinámica de grupo	T. Grupo Plenaria	Marcadores Hojas Lápicos	1 Estudiante ESPAE	Comp. Organizacional Dr. J. Rivera
2	Analizar los procesos de información	Barreras y aperturas de comunicación, escuchar con atención, emociones evaluadas	Análógica Crítica	Socio-drama	Cuestionarios, lápices	1 Estudiante ESPAE	Howard Business Carl Rogers
3	Identificar el tipo de personalidad con la finalidad de lograr comportamiento efectivos	Tipos de Personalidad, Inventario de Personalidad, Tipo de Personalidad; Emotivos, pensadores, promotores, originales	Participativa Activa Foro	Socio-drama	Papelera, marcadores	1 Psicólogo	Personalidad Irwing G. Sarason
4	Conocer el grado de codependencia para entrar en un sistema de proceso vivencial	Codependencia, personalidad susceptible, Enfermedad de codependencia	Activa, Analógica, Guía para trabajo en grupo	Trabajo Grupo	Hojas, lápices, papel	1 Psicólogo	Codependencia Dr. L. Vargas
5	Desarrollar su autoestima aprendiendo a valorarse a sí mismo y por ende a los demás	Autoestima y valores. Valorar la solidaridad, autodinámica voluntad	Trabajo dirigido y participativo	Charla	Acetatos, retroproyector	1 Estudiante ESPAE	Valores Humanos y Actitudes Positivas Augusto Mora
6	Identificar su propio comportamiento haciéndolo flexible o cambiarlo si es necesario	Taller de Reflexión Personal Identificación de su propio comportamiento, 12 pasos	Foro	Socio-drama	Papelógrafo, pizarra	1 Estudiante ESPAE	Codependencia Dr. L. Vargas
7	Solucionar conflictos trabajando en equipo	Etapas del grupo de conflicto: Fase de confusión, Fase de forcejeo individual, Fase de organización, Fase de solución.	Foro Guía para trabajo	Trabajo Grupo	Papelera	1 Estudiante ESPAE	Comp. Organizacional Dr. J. Rivera
8	Conocer cómo se forman los estados de comportamiento efectivos	Comportamiento: Efectivos - Inefectivos; Exageraciones Perfeccionistas, Exageraciones Complacientes, Exageraciones Rígidas.	Activa Foro participativo	Socio-drama	Guía de trabajo de grupo	1 Psicólogo	Tus zonas erróneas W. D. Y. E. R
9	Identificar zonas erróneas y poder eliminarlas definitivamente	Técnicas audaces pero sencillas para eliminar los esquemas erróneos de tu conducta	Análógica Participativa Reflexiva	Charla	Papel, pizarra, marcadores	1 Psicólogo	Tus zonas erróneas W. D. Y. E. R

## BIBLIOGRAFÍA

- Beer, Michael, Lawrence, Paul. Dirección de los Recursos Humanos. Edit. Continental. México 1989
- Brito, Pedro; Campos Fco. Gestión de Recursos Humanos en las Reformas Sectoriales en Salud: Cambios y oportunidades. OPS 1996 Washington.
- Chavenato Idalberto. Recursos Humanos. Editorial Compecte. 1989. Brasil
- Clutterbuck; Deerlovec, Desmond. Como aumentar el prestigio. Marketing de la función de los recursos humanos. Edit. Aedipe. Segunda Edición Barcelona España 1995.
- Melik; Ana María. Manual de Recursos Humanos de Salud. Edit. Partex. OPS. Washington 1996.
- Martínez Rafael. Gerencia Estratégica. Post Grado de Gerencia en Salud. Espol Espae Gquil. 98.
- MSP. Plan de Gobierno de Salud. Lineamientos Generales. 1998-2002 Quito 1998.
- MSP; Rol del Estado Políticas Nacionales de salud y Reforma Constitucional; Quito 1998.
- OPS; la Administración Estratégica; Washington USA 1994.
- Ordoñez, Miguel. La Nueva Gestión de los Recursos Humanos. Edit. Aedipe Gestión 2000. 1995. España
- Ordoñez, Miguel. Modelos y experiencia innovadora en la Gestión de los Recursos Humanos Edit. Aedipe España 1996.
- Sleenir, George. Planeación Estratégica. Edit. Continental México 1983.
- Torres Alexandra Análisis Situacional de los Recursos Humanos. Post Grado de Gerencia en Servicios de Salud. Gquil. 1996.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Tercera Edición. Edit. Prentence Hall. México 1993.
- Wuayne, R Mondy Robert Administración de los Recursos Humanos Sexta Edición. Edit. Prentence Hall México 1996.
- Welter, Willian, Administración de Personal y Recursos Humanos, Tercera Edición Mc Graw Hill. México 1994.
- León, Ivonne, Bonilla Pilar. Gerencia de Recursos Humanos. Auditoria de Recursos Humanos. Espol - Espae. Gquil. 1998.