

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

Axa Garzón Pezo⁽¹⁾, Nathaly Cedeño Toala⁽²⁾, Ing. Diana Montalvo Barrera⁽³⁾.
Instituto de Ciencias Matemáticas
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Campus Gustavo Galindo km 30.5 Vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador
axaangar@espol.edu.ec⁽¹⁾, manacede@espol.edu.ec⁽²⁾, dmontalv@espol.edu.ec⁽³⁾

Resumen

En el presente trabajo llevaremos a cabo el diseño de un Sistema de Control de Gestión aplicado al Área de Talento Humano en el Hospital Público El Carmen (Área de Salud No.8), el cual ayuda a que el área cumpla con sus actividades de manera eficiente y eficaz logrando así la satisfacción de sus clientes internos y externos. Para la realización del mismo utilizamos valiosas herramientas de Lean Healthcare como el diagrama de Ishikawa, Pareto, Informe A3, 5¿Por qué?, FODA. En el capítulo 1 se detallan la información del Hospital, desde sus antecedentes, objetivos, base legal del Hospital, y el planteamiento del problema. En el capítulo 2 damos a conocer las herramientas que se van a aplicar en el procesos. En capítulo 3 vemos el funcionamiento del Hospital y sus problemas. En el capítulo 4 nos enfocamos en el análisis del problema y las soluciones del mismo haciendo seguimiento de lo planteado. El capítulo 5 se establece las conclusiones y recomendaciones para que el área de Talento Humano realice sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Palabras Claves: área de Talento Humano, FODA, Formato A3

Abstract

This work carried out to design a Management Control System applied to the Human Resource Area in a Public Hospital's EL Carmen (Health Area No. 8), which helps the area meet its activities efficient and effective way, achieving satisfaction of their internal and external customers. We use valuable tools such of Lean Healthcare such as Ishikawa Diagram, Pareto, Report A3, 5 why?, FODA, Chapter 1 details the Hospital Information from its background, goals, legal basis of the Hospital. Chapter 2 we present the tools to be applied in the process. Chapter 3 we see their operation and problems. In chapter 4 we focus on the problem analysis and its solutions. Chapter 5 we provide conclusions and recommendations for the Area of Human Resource perform its activities efficiently and effectively.

Keywords:Area of Human Resource, FODA, Report A3

1. Introducción

El área de Talento Humano en el sector de salud pública no siempre tiene el interés que se merece, ya que su labor es guiar al personal que trabajen en equipo de una manera eficiente y eficaz logrando que la organización logre su misión y visión llegando a satisfacer las necesidades de los usuarios.

En el presente trabajo diseñaremos un sistema de gestión para el área de Talento Humano de el Hospital Público El Carmen. Mediante un análisis y la aplicación de las herramientas del Lean Healthcare se identificarán los principales problemas, de la misma manera el planteamiento de las posibles soluciones y el seguimiento de las mismas.

1.1 Tema Propuesto

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

1.2 Antecedentes del Hospital

El Hospital fue creado en base a un contrato firmado en marzo de 1963 entre el Gobierno Nacional y la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), dependiendo directamente del Servicio Sanitario Nacional.

Posteriormente según Acuerdo Ministerial No. 570 de fecha 9 de Abril de 1981 y Publicado en el R.O. No. 424 del 22 de Abril de 1981. Una inauguración previa en el año de 1979 y oficialmente para su atención al público el 5 de Agosto de 1980. Y con Decreto Ejecutivo No. 3292 de 29 de abril de 1992, el Señor Presidente de la República establece en el país los Sistemas Locales de Salud (SILOS) bajo la Modalidad de Áreas de Salud, según Acuerdo Ministerial No. 14122 de 20 de mayo de 1992, publicado en el Registro Oficial No. 950 de 4 de junio de 1992, funciona como Área de Salud No.8

1.3 Misión

Ofrecer servicios de salud de primer nivel de atención, mediante acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, con el fin de lograr el bienestar de nuestros usuarios y del personal de esta gran unidad combinando factores biológicos, medio ambiente, socio económico con una activa participación social, maximizando los recursos físicos y el talento humano disponibles que implica un alto grado de compromiso y responsabilidad con el individuo, la familia y la comunidad. Aplicando de esta manera, el BUEN VIVIR de cada persona con derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.

1.4 Visión

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

2. Marco Teórico

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

Es por eso que nos hemos enfocado en el A. de Talento Humano en el cual encontramos muchas deficiencias entre ellas la insatisfacción del personal con la misma área, el no cumplimiento de las actividades del área, los retrasos en ciertos procesos.

2.1 Lluvia de Ideas

Esta herramienta la utilizamos para generar un gran número de ideas en un corto periodo de tiempo. Se aplicándolo en cualquier etapa de un proceso de solución de problemas. Es fundamental para la identificación y selección de las preguntas que serán tratadas en la generación de posibles soluciones

Luego de tener un conocimiento general de todos los problemas que posee el Hospital comenzamos a generar diferentes ideas de cuales son las posibles causas de los problemas que poseen el Hospital las que son planteadas en el diagrama de Ishikawa.

2.2 Diagrama de Ishikawa

Luego de encontrar el problema más importante procedemos a investigar cuáles son sus posibles causas; la cual la Herramienta de Ishikawa nos permite visualizar, discutir, analiza y seleccionar las bases relevantes que conducen a un resultado determinado.

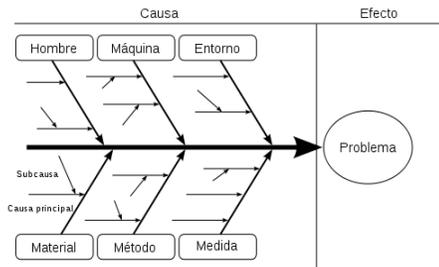


Figura 1. Diagrama de Ishikawa

2.3 5 ¿Por qué?

Es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales de un problema.

2.4 Diagrama de Pareto

Es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que hay que tratar. “Diagrama ABC” o “Diagrama 20-80”. Su fundamento parte de considerar que un pequeño porcentaje de las causas, el 20%, producen la mayoría de los efectos, el 80%. Se trataría pues de identificar ese pequeño porcentaje

de causas “vitales” para actuar prioritariamente sobre él.

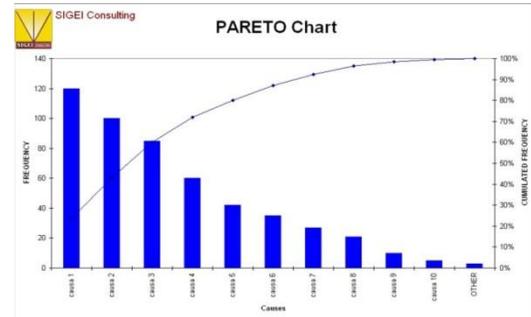


Figura 2. Diagrama de Pareto

2.5 FODA

El FODA nos ayuda a conocer la situación actual del Hospital, de esta forma se obtendrá la suficiente información para la mejor toma de decisión durante el proyecto dando así soluciones factibles de mejora del hospital.

2.6 Informe A3

El informe A3 se lo realiza en una hoja de 297 mm × 420 mm, que se divide en varios cuadros en el que se detallan el planteamiento del problema, los antecedentes, la situación actual del problema, el análisis del problema, lo que queremos lograr, el planteamiento de las posibles soluciones y el seguimiento del mismo.

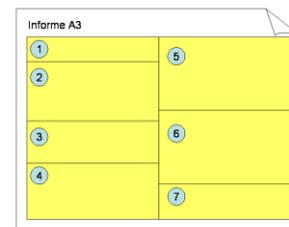


Figura 3. Reporte A3

Problema

Definición clara y concisa del problema. El tema indica que el problema en cuestión, y es bastante descriptivo. El tema debe centrarse en el problema, y no abogan por una solución particular.

Antecedentes

Se describe la información de fondo pertinente que es esencial para comprender el alcance y la importancia del problema. En esta sección son la forma en que el problema fue descubierto por qué el problema es importante para los objetivos de la organización, las diferentes partes implicadas, los síntomas del problema, los resultados anteriores o la experiencia, la estructura de la organización, y así sucesivamente.

Situación Actual

Se realiza un diagrama que muestra cómo el sistema que produjo el problema en la actualidad funciona. Se debe cuantificar la magnitud del problema se muestra esta información de forma gráfica o numéricamente de la condición actual. Los diagramas deben ser cuidadosamente elaborado, y fácilmente comprensible para cualquier lector bien informado. Los datos utilizados para elaborar el diagrama de las condiciones actuales se recogen a través de la observación directa. En profundidad y la comprensión detallada del proceso actual. El poder de la observación directa es la objetividad de la información, carente de emoción o suposición.

Análisis del Problema

En este paso se llega a comprender el estado actual de una manera profunda y significativa, se llega a comprender la causa raíz de los síntomas del problema.. Una técnica común para el análisis de causa raíz es el "5 ¿Por qué?"

Objetivos que queremos lograr

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

Plan de Implementación

El plan de ejecución se describen todos los pasos que se deben cumplir a fin de lograr la condición de destino. Se enumera los pasos, cuando tienen que hacer, y quién es responsable. En este paso se especifica el contenido, secuencia, tiempo, y el resultado.

Seguimiento

El plan de seguimiento indica cómo y cuándo se medirá la mejora del sistema. Debe requerir una predicción realista y cuantificada de cómo el nuevo sistema llevará a cabo. Y luego los resultados que se obtuvieron lo planificado con los resultados finales.

3. Funcionamiento del Hospital

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

3.1 Principales problemas del área de Talento Humano

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

- Demora en distribución de materiales por parte de RRHH.
- Falta de implementos adecuados para el trabajo por parte del ministerio.
- Insuficiente cantidad de personal en cada área del hospital.
- Incorrecta segregación de funciones del departamento de RRHH.
- Mala atención al usuario.
- Insuficiente cantidad de medicamentos.
- Falta de inventario en bodega.
- Falta de personal administrativo.
- Incorrecta asignación de tareas por falta de personal.
- Desactualización de métodos al momento de supervisar al personal.
- Infraestructura en malas condiciones.

- Entorno desordenado por falta de personal y tiempo.
- Mucha presión por no contar con suficiente talento humano.
- Falta de capacitaciones para obtener más conocimientos.

3.2 Análisis de los problemas Diagrama de Ishikawa



Figura 4. Diagrama de Ishikawa

4. Análisis

4.1 FODA

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

| | FACTORES POSITIVOS FORTALEZAS | FACTORES NEGATIVOS AMENAZAS |
|-------------------|---|---|
| FACTORES INTERNOS | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación del proceso de planificación estratégica para guiar la conducción del Hospital. ✓ Tiene buen ambiente laboral. ✓ Personal dispuesto al cambio. ✓ Poseen personal profesional reconocido en el Sector de Salud Pública. ✓ La mayoría del personal está calificado para el desempeño de sus funciones ✓ Poseen estudio para remodelación de la infraestructura física en un futuro. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los suministros para el hospital son enviados con retraso ✓ Gobierno no da apoyo suficiente y continuo ✓ La adaptación de equipos con avanzada tecnología tiene un costo elevado ✓ Carece de espacios adecuados para el desarrollo de los distintos procesos administrativos, operativos y asistenciales ✓ Irregularidades en la economía de país inflación, desempleo, pobreza. ✓ Demasiada demanda el hospital no logra abastecerse. |
| | OPORTUNIDADES | DEBILIDADES |
| FACTORES EXTERNOS | <ul style="list-style-type: none"> ✓ El Gobierno provee insumos. ✓ Los avances científicos permiten contar con nueva tecnología que ayude al personal a dar un mejor servicio. ✓ Existencia de organismos privados que proveen apoyo acciones sociales ✓ Implementación de programas para maternidad y la niñez. ✓ Se está realizando un proyecto para que el hospital sea más grande. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ No poseen una buena infraestructura física. ✓ No tienen equipos actualizados. ✓ Poseen limitaciones de áreas de salud. ✓ Falta de personal. ✓ El mantenimiento de los equipos es limitada. ✓ Mucha presión en no contar con personal suficiente. ✓ Demora en distribución de suministros para los <u>SUBCONTRATOS</u>. |

Tabla 1. Matriz FODA

4.2 Formato o Informe A3

| PROBLEMA: Insatisfacción de los clientes internos con el Área de Talento Humano | OBJETIVOS QUE QUEREMOS LOGRAR |
|--|---|
| <p>ANTECEDENTES: Personal ha presentado quejas con el retraso de los suministros, los trámites de reclutamiento son lentos, muchas veces la ficha de los pacientes está incompleta. El rendimiento de los clientes internos es bajo</p> <p>SITUACION ACTUAL</p> <p>RECLUTAMIENTO SELECCIÓN DE PASANTES EVALUACION DESEMPEÑO</p> <p>FORMACION Y DESARROLLO BIENESTAR LABORAL ACTUALIZAR DATOS PACIENTES</p> <p>SUMINISTROS</p> <p>PLAN DE IMPLEMENTACION</p> | <p>RECLUTAMIENTO SELECCIÓN DE PASANTES EVALUACION DESEMPEÑO</p> <p>FORMACION Y DESARROLLO BIENESTAR LABORAL ACTUALIZAR DATOS PACIENTES</p> <p>SUMINISTROS</p> <p>PLAN DE IMPLEMENTACION</p> |
| <p>ANÁLISIS DEL PROBLEMA</p> <p>Retraso e ineficiencia en las diferentes actividades laborales por parte del A. Talento Humano</p> <p>¿Por qué? El personal no se abastece con todas las actividades</p> <p>¿Por qué? Demasiadas funciones y actividades</p> <p>¿Por qué? No existe correcta distribución de funciones y tiempos establecidos en cada función</p> <p>¿Por qué? Porque no cuentan con procesos establecidos y no hay segregación de funciones</p> | <p>SIGUIENDO</p> |

Figura 4. Reporte A3

Problema: El problema principal es la insatisfacción de los clientes internos con el Área de Talento Humano.

Antecedentes: El problema es basado al que el personal ha presentado quejas con el retraso de los suministros, los trámites de reclutamiento son lentos, muchas veces la ficha de los pacientes está incompleta. El rendimiento de los clientes internos es baja.

Situación Actual: En el área de Talento Humano por medio de la observación directa nos hemos dado cuenta que existen funciones que no corresponden a dicha área por lo que provoca en gran parte atrasos, o incumpliendo de funciones. Nos hemos dado cuenta que en los procesos no escatiman tiempo al realizar sus funciones. En los procesos que vamos a estudiar son del reclutamiento de personal, selección de pasantes, evaluación de desempeño, formación y desarrollo, bienestar laboral, actualización de datos de los pacientes, y la distribución de suministros. En todos estos procesos encontramos pérdida de tiempo, mala segregación de funciones, no existe control de suministros.

Análisis del Problema: Para tener una idea mas clara del problema realizamos un análisis del mismo utilizando la herramienta 5 ¿Por qué? de acuerdo al análisis de Ishikawa el problema se basa en el Retraso e ineficiencia en las diferentes actividades laborales por parte del A. Talento Humano ¿Por qué? El personal no se abastece con todas las actividades ¿Por qué? Demasiadas funciones actividades

¿Por qué? No existe correcta distribución de funciones y tiempos establecidos en cada función

¿Por qué? Porque no cuentan con procesos establecidos y no hay segregación de funciones.

Objetivos que queremos lograr: Lo que queremos lograr es que en cada proceso se realicen las actividades en tiempos determinados y a su vez que los procesos distribución de suministros y actualización de datos del paciente sean realizados por el área de enfermería y no Talento Humano, también es que los reportes sean entregados a tiempo y así evitar la pérdida de tiempo.

Implementación: Cada proceso se ha determinado fechas específicas durante la implementación que se llevo a cabo en los meses de mayo, junio y principios de julio.

Seguimiento: Se ha tenido un control del cumplimiento de las actividades tomando los tiempos de atraso y los tiempos que se han cumplido dentro del rango especificado, además se han obtenido resultados favorables y ciertas inconformidades que se pueden corregir con el tiempo.

4.3 Indicadores

Es la medida de la gestión o actividades realizadas por una organización sobre un determinado periodo de tiempo. Los indicadores de gestión es una herramienta fundamental para evaluar el grado y la forma de cumplimiento de los objetivos de una entidad, en nuestro caso del hospital.

Cuando la organización es una institución pública como en el caso de los hospitales los indicadores de gestión no solo van a medir sus actividades internas sino que sus logros van a medir en un contexto más amplio, contexto que es medido por indicadores sociales.

5. Conclusiones

- No tienen procesos establecidos por lo que la Encargada del mismo tiene atrasados al cumplimiento de ciertas actividades.

- No tiene una adecuada distribución de funciones por lo que ocasiona retrasos e incumplimiento con actividades.
- No se exigía informe detallado y con soluciones.
- El personal se encontraba insatisfecho porque muchas veces no podían asistir a las capacitaciones.
- La actualización de datos del paciente según se realizaban trimestralmente pero nos dimos cuenta que los datos de los pacientes estaban desactualizados desde hace 5 meses.
- Nos pudimos percatar que en la entrega de suministros no se estaba haciendo el control respectivo al momento de recibir los suministros por parte del Ministerio y tampoco al momento de distribuir dichos suministros
- Un problema que tienen es que el Ministerio se demora al enviar los suministros o cuando ellos solicitan un vacante, o tienen algún inconveniente, el Ministerio debería tomar más atención a los que les piden los hospitales.
- En el A. de Talento Humano solo existe una persona responsable que es la Sra. Aracely Vélez la cual no consta con un asistente.

6. Recomendaciones

- Realizar un control adecuado de los objetivos definidos, e identificar los objetivos que se van cumpliendo y qué resultados reflejan dentro de la organización.
- Comenzar nuevas líneas de investigación. En definitiva, la presente investigación es sólo el comienzo de otras que pueden surgir con posterioridad.
- Los indicadores deben ser evaluados en los tiempos adecuados porque si no pierden la utilidad e importancia que tienen como finalidad.
- Buscar asesoría de calidad y certificación.
- Realicen actividades de recreación cada trimestre con el personal.
- Crear un buzón de sugerencia para que el personal pueda expresarse de cómo se sienten.
- Al enviar las solicitudes al Ministerio indicar siempre que sea de urgencia para que el Ministerio no se demore tanto.
- EL A. de Talento Humano trate de mantener satisfechos a los clientes.

- El A. de Talento Humano enviar correos con debida anticipación al personal cuando haya una reunión
- Cuando hayan pasantes la Sra. Aracely Vélez debe tratar de que ellos le ayuden con sus actividades ya que ella no tiene asistentes.

RECIBIDO POR:

Ing. Diana Montalvo
Directora de Tesina

7. Agradecimientos

- Agradecemos a Dios por bendecirnos día a día junto a nuestros familiares y seres queridos y por permitirnos culminar nuestra carrera.
- Agradecemos a nuestras familias quienes han sido nuestro pilar y apoyo incondicional durante todo el transcurso de nuestras vidas.
- A la Ing. Diana Montalvo quien nos ayudó a culminar el proyecto de tesis impartiéndonos sus conocimientos y su ayuda a todo momento. De la misma manera a nuestras amistades que siempre están en las buenas y en las malas para apoyarnos.

8. Bibliografía

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

Nota: Resolución de Consejo de Investigación C. de I.167.06 del 27 de noviembre de 2006, se transcribe a continuación:

“C. de I.167.06.- El Consejo de Investigación resuelve que todos los investigadores de la ESPOL que escriban o participen en la escritura de un artículo (autor-coautor), ya sea de investigación o de difusión, deben expresar los datos de identificación de la institución, en forma normalizada de la siguiente manera:

Nombre del autor
Departamento o Unidad a la que pertenece el autor
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador
Email del autor.”

Resolución del Consejo de Investigación 26 de enero del 2007 C.de I.034.07.- Se establece que la nueva guía del autor para la Revista Tecnológica regirá desde el 15 de febrero del 2007, para la presentación de artículos de los estudiantes en el proceso de graduación, tanto de pregrado como el postgrado