

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

CUARTA PROMOCION

TRABAJO DE GRADUACION:

"Estudio de la Situación Administrativa de los Recursos Humanos del Area de Salud N° 3, Chone - Manabí"

REALIZADO POR:

**DRA. BELLA RUTH COPPIANO CASTILLO
SOR. YOLANDA PIEDAD LOPEZ LOPEZ**

DIRIGIDO POR:

DR. ERNESTO TORRES TERAN

Guayaquil, Septiembre del 2000



DP-01903

INDICE

CONTENIDO	Pág.
Resumen Ejecutivo	1
1. Introducción	3
2. Antecedentes	5
3. Objetivos	6
4. Marco Teórico	7
4.1. La Nueva Gestión de Recursos Humanos	7
4.2. Diferencias entre Administración de Personal y Gestión de RR.HH.	7
4.3. Gestión Descentralizada de RR. HH. de Salud en la Reforma Sectorial	8
4.4. Gerencia Estratégica	11
4.5. El Desarrollo de Recursos Humanos	11
4.6. Desafíos de la Administración de los Recursos Humanos	12
4.7. Objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos	12
4.8. Actividades de la Administración de Recursos Humanos	13
4.9. Desempeño de las Actividades de Recursos Humanos	14
4.10. Organización de la Administración de Recursos Humanos	14
4.11. Dirección	16
4.12. Gerente de Recursos Humanos	16
4.13. Desarrollo de Recursos Humanos	17
4.14. Comité Social y Prestación	17
4.15. Empleos	17
4.16. Seguridad Social e higiene	19
4.17. Relaciones Laborales	19
4.18. Desafíos del Entorno	19
4.19. Diseño y Análisis de Puestos	21
4.19.1. Obtención de Información	21
4.20. Aplicación sobre la información de Análisis de Puestos	22
4.21. Especificaciones del Puesto	23
4.22. Niveles de Desempeño	23
4.23. Diseños de Puestos	24

4.24. Pasos del Proceso de Selección	26
4.25. Desarrollo y Evaluación	26
4.26. Orientación y Ubicación	26
4.27. Capacitación y Desarrollo	29
4.28. Planeación de la Carrera y Necesidades del Empleado	29
4.29. Evaluación de Desempeño	30
4.30. Prestaciones y Servicios al Personal	32
4.31. La Comunicación en la Organización	32
4.32. La Organización y el Sindicato	33
5. Metodología de la Investigación	36
5.1. Selección de la Muestra	36
5.2. Criterios de Selección	37
5.3. Tipo de Estudio	37
5.4. Diseño del Instrumento a utilizar	38
5.5. Variables del Estudio	38
5.6. Cruce de Variables	38
6. Resultados	40
Conclusiones	55
Recomendaciones	57
Anexos	59
Bibliografía	70

DEDICATORIA

A DIOS y a mi familia.

Bella Ruth

A DIOS, a la Comunidad Hijas de la Caridad por su apoyo incondicional y a mi madre por su comprensión.

Sor Yolanda Piedad

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo tiene el objetivo de analizar la situación administrativa de los recursos humanos de las Unidades Operativas del Ministerio de Salud Pública, correspondiente al Área de Salud # 3, Chone – Manabí, factor muy importante en el desarrollo de las instituciones, considerado pilar fundamental en la calidad de atención brindada al usuario para lograr el bienestar individual y comunitario.

Se han utilizado las encuestas al personal, porque se cree que es necesario obtener alternativas que cambie y mejore la problemática que se ha encontrado en los resultados, mediante la aplicación de estrategias dinámicas y oportunas, con esquemas conceptuales y herramientas metodológicas para convertirlas en unidades con equipos de trabajos que tengan objetivos bien definidos.

Este tema fue seleccionado por que las autoras consideran que las personas se constituyen en el elemento principal del desarrollo de los procesos administrativos y de manera especial en la prestación de servicios de salud.

En el documento se realiza una revisión de los conceptos principales que tienen relación con este tema, tales como: la nueva gestión de recursos humanos, diferencias entre administración de personal y gestión de recursos humanos, gestión descentralizada de recursos humanos de Salud en la reforma sectorial, gerencia estratégica, desarrollo de recursos humanos, desempeño, organización, organigrama estructural, desafíos del entorno, diseño y análisis de puestos, procesos de selección, orientación, planeación de la carrera, evaluación del desempeño, prestaciones y servicios al personal, sistemas de comunicación, sindicatos, negociaciones, etc.

La metodología utilizada privilegia las fuentes primarias, consistente en la aplicación de dos tipos de entrevistas a los recursos humanos de las Áreas Administrativas y Personal, además de la observación directa mediante la visita realizada a las unidades seleccionadas para este estudio y también se obtuvo información de fuentes secundarias como la base de datos de los departamentos de recursos humanos del Área de Salud # 3.

Entre los principales resultados obtenidos se encontraron: falencias en la aplicación de manuales, formación del personal de salud, los procesos de comunicación no están difundidos, el sistema de evaluación no es adecuado, remuneraciones no acordes a la profesión, no existe planificación de formación ni políticas de desarrollo de recursos humanos, remuneraciones no acordes con la profesión, personal desmotivado, falta de oportuno proceso de capacitación, no existe la comunicación adecuada, poca información y en general desconocimientos de los procesos técnico - administrativos de la institución.

Por lo que se considera necesario implementar estrategias, tales como: difusión y actualización de manual de normas y procedimientos, establecer programas de educación permanente, crear un sistema de comunicación multidireccional, crear políticas de desarrollo humano, difundir la planeación estratégica, compensaciones acordes a la realidad, implantar formación gerencial a los directivos, fomentar la cultura de trabajo en equipo, etc.

ESTUDIO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL AREA DE SALUD #3. CHONE - MANABI.

1. INTRODUCCIÓN

La Escuela de Postgrado de Administración de Empresas, de la ESPOL, previo a la obtención del Título de Especialista en Gerencia de Servicios de Salud, requiere de la elaboración de una tesis que contenga parámetros factibles a la aplicación; perteneciendo al Ministerio de Salud Pública deseamos contribuir al fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos en las Unidades Operativas ya que surge la necesidad de implantar el perfil ocupacional por cargo y desempeño acorde a la función científica y técnica, para lograr el cambio del personal y de esta manera sean beneficiados los usuarios internos y externos con una atención de equidad, calidez y calidad en salud.

Si es factible realizar este trabajo, porque al laborar en el Ministerio de Salud Pública durante algunos años se ha observado las falencias de los Recursos Humanos, por lo que se contribuirá con los conocimientos necesarios para elaborar funciones, normas, procedimientos, estándares de servicios, departamentos, etc., que aporten de forma clara y concreta en las tareas y actividades del personal que labora en las Unidades Operativas de Salud.

Actualmente es necesario romper los sistemas tradicionales, el mundo cambia a cada momento y cada vez más rápidamente; por lo que el cambio parece ser la única constante de nuestras vidas; en el tercer milenio, el administrador o el gerente deberá tener habilidades para lidiar con el cambio tratando de conducir el proceso estructural y cultural de la organización, hacer más participativo el trabajo, el producto o el servicio orientado totalmente, a la satisfacción del cliente y la organización cada vez más ágil flexible y competitiva.

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas, normas y procedimientos que se llevan a cabo en las instituciones de Salud, permitiendo la selección

el reclutamiento, la disciplina, el entrenamiento y bienestar dentro de una organización y asignaciones que permitan cumplir con los objetivos de la institución.

En el Ministerio de Salud Pública se debe tomar en cuenta el carácter participativo y la corresponsabilidad de los diferentes actores del sector en el diseño e implantación de acciones orientadas al cambio sectorial, por lo que se deben establecer políticas de desarrollo de recursos humanos para el sector Salud, con el propósito de que se constituya un instrumento de acuerdo y trabajo conjunto para los distintos actores y particularmente para aquellos que conforman el complejo campo del recurso humano en Salud.

2. ANTECEDENTES

El Área de Salud # 3 la constituyen los Cantones Chone y Flavio Alfaro de la Provincia de Manabí; con una población de 157.647 habitantes, conformada por 17 Unidades operativas de Salud:

Hospital General

Centros de Salud Urbanos

Sub-centros de Salud Urbanos

Sub-centros de Salud Rurales.

El Centro de Salud de Chone, fue creado el 25 de Mayo de 1965, como parte del Programa Integral de Salud de Manabí (PISMA); organismo creado gracias a un convenio tripartito firmado por el gobierno de nuestro país, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Actualmente el Centro de Salud de Chone, sirve de base para la Jefatura de Área # 3; han surgido muchos cambios de acuerdo a las políticas de salud donde se realizan los perfiles ocupacionales generales a nivel nacional; que a veces no están acorde a la verdadera necesidad de cada unidad operativa y en ocasiones hay que enfrentarse con la resistencia de gremios profesionales y de trabajadores; por lo que creemos que es necesario implantar perfiles ocupacionales científicos sustentados en la eficiencia y equidad en la prestación de los servicios que ofrezca el personal de cada unidad operativa a nuestra comunidad.

3. OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio que permita conocer la situación actual de los Recursos Humanos, con la finalidad de buscar los mecanismos que se requieran para optimizar la distribución racional y funciones en las diferentes Unidades Operativas del Área de Salud No. 3.

3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

3.1.1. Describir las características de los Recursos Humanos del Área de Salud No. 3.

3.1.2. Impulsar la utilización de sistemas de información para el análisis de situación del Recurso Humano en Salud.

3.1.3. Buscar estrategias para implementarlas y ponerlas en práctica en el Área de Salud No.3.

4. MARCO TEORICO

4.1. LA NUEVA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

En vísperas del siglo XXI aparece ya un nuevo modelo de empresa cuyos parámetros comienzan a dibujarse: internacionalización, innovación y creatividad, adaptación a nuevos valores sociales, competitividad, orientación al cliente y a la calidad total. En este nuevo modelo empresarial la dimensión humana emerge con claridad para situarse en el mismo centro estratégico y desde ese centro pilotear la travesía con renombrados modelos de gestión.

De lo viejo a lo nuevo, del ayer al mañana y, sin dejar de estar asentados en el presente, construir así el futuro. No en vano se ha dicho que el futuro es en una gran medida, el presente bien hecho. Para esta construcción del futuro están invalidados muchos de los viejos moldes, anclados todavía en la larga etapa de cirugía de guerra ya superada, aunque todavía no concluida en la que ha predominado el afán por el dimensionamiento reductor de los Recursos Humanos. Hoy ya y cada vez más en el futuro, no se trata tanto de reducir como de gestionar nuestros recursos humanos; pero esta eficacia gestora necesita de nuevos modelos, la búsqueda y el hallazgo también, de estos nuevos modelos es el mensaje global enraizado en la propia realidad.

4.2. DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRACION DE PERSONAL Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Administración de personal actual	Gestión de RRHH necesaria
<ul style="list-style-type: none">-CENTRALIZADA-NORMATIVA-VERTICAL – EXCLUYENTE-OBJETIVOS: ORDEN Y CONTROL-RIGIDA-FRAGMENTADA-REGIMEN LABORAL CERRADA-FUNCION ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none">-DESCENTRALIZADA-ESTRATEGICA-PARTICIPATIVA-OBJETIVOS: CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD-DINAMICA Y FLEXIBLE-INTEGRADA-REGIMEN LABORAL ABIERTA-FUNCIÓN DE DIRECCION

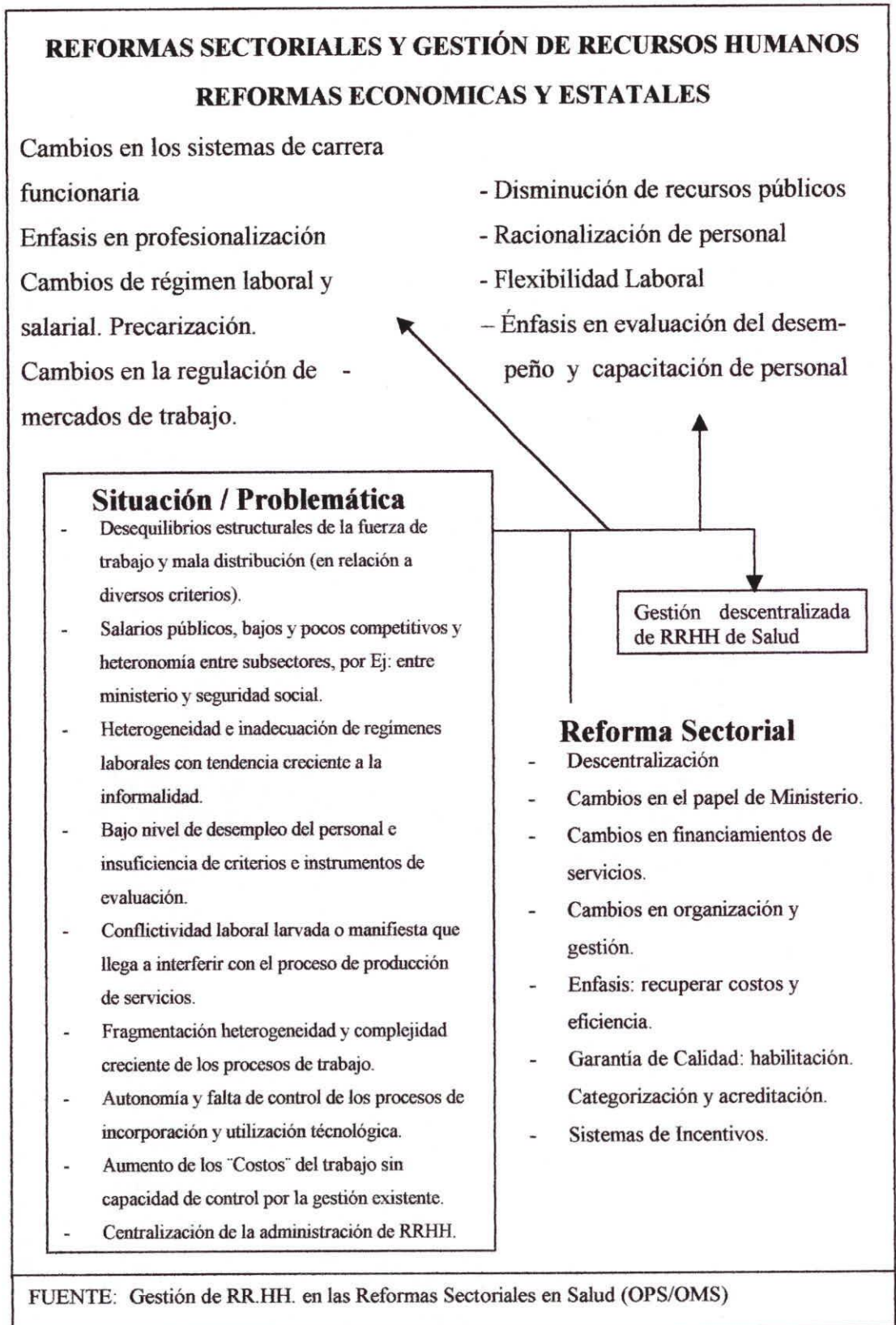
4.3. GESTION DESCENTRALIZADA DE RECURSOS HUMANOS DE SALUD EN LA REFORMA SECTORIAL

Los cambios económicos, políticos, y sociales que está experimentando la Región de América ha tenido un gran impacto sobre la situación de la salud de sus poblaciones, transformando notablemente los sistemas y servicios de salud. Las crisis económicas, el ajuste estructural, los procesos de democratización y las reformas estatales han servido de marco al desarrollo de sistemas locales de salud y más recientemente, a los procesos de reformas sectorial.

Desde las perspectivas del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de la OPS, esos cambios han tenido implicaciones teóricas y prácticas. En lo teórico han obligado a ampliar y redefinir la estructura temática del campo del desarrollo de recursos humanos; ampliar para incorporar cuestiones que hasta ahora no parecían relevantes, como los procesos de trabajo y su gestión en los servicios. Redefinir principalmente para concebir el recurso humano como sujeto social, ubicado históricamente dentro de una compleja estructura de prácticas técnicas y sociales en un determinado sistema de salud. Con esta perspectiva, la educación, el trabajo y las diversas formas de intervención (regulación, planificación, gestión, negociación, evaluación, etc.), se entienden como procesos y acontecimientos sociales relacionados y definidos con y por actores sociales dotados de intencionalidad.

En este nuevo contexto de cooperación técnica en RRHH se debe responder no solo a los problemas y a las demandas de formación y capacitación y planificación tradicionalmente relevada, sino también a los problemas de utilización del personal en los servicios de salud. Los problemas específicos del trabajador, su labor y sus relaciones técnicas y sociales, así como la gestión correspondiente se convierten también en asuntos relevantes para la cooperación técnica.

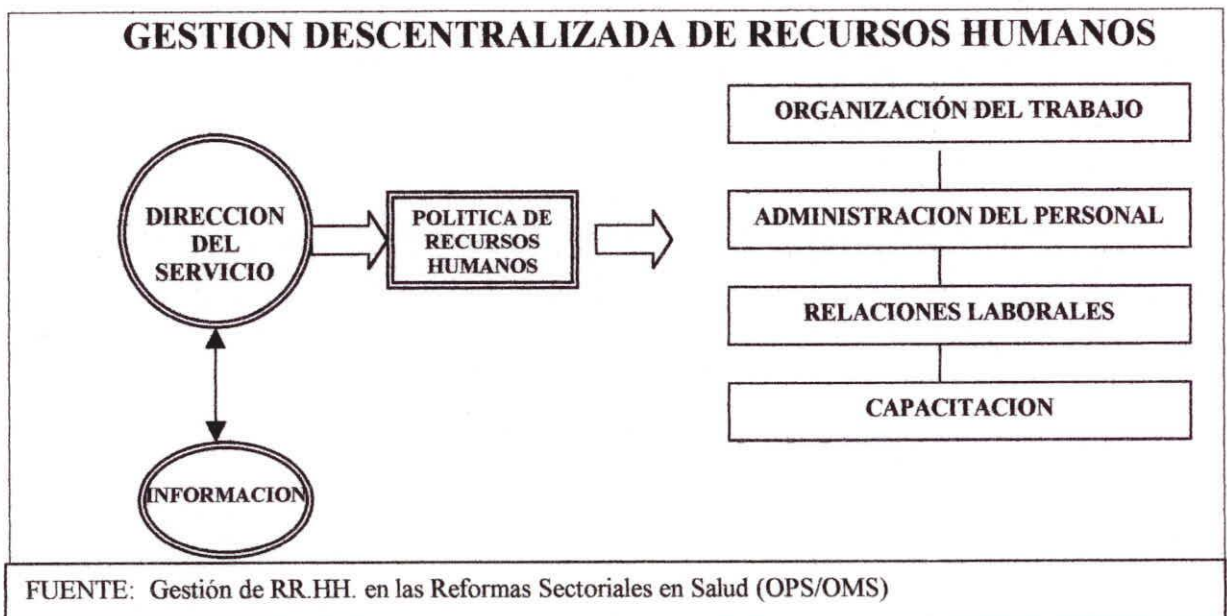
CUADRO #1



Con respecto a la Reforma Sectorial y sus implicaciones para los recursos humanos, no se pueden explicar las reformas del sector Salud sin considerar los cambios que en el orden económico, jurídico, político e institucional están redefiniendo las relaciones entre la economía, estado y sociedad. En esos procesos existen situaciones, condiciones y tendencias que tienen consecuencias sobre la fuerza de trabajo en general y sobre el sector Salud en particular.

La Reforma Sectorial y los procesos de descentralización obliga a una redefinición y al fortalecimiento de la función de gestión de RR.HH. en los servicios públicos, que presentan desde hace tiempo una serie de problemas y que la gestión existente ha tenido enormes dificultades para darle solución. A esta problemática persistente se agrega en el nuevo contexto otras exigencias y problemas que plantean nuevos desafíos y funciones a las gestión de RR.HH.

CUADRO # 2



Si se considera que en un servicio de Salud el recurso humano no es un recurso más o un objeto, sino un sujeto protagonista en la atención, la gestión de proceso de atención, al modular el trabajo del personal, asume un papel estratégico de intermediario entre la población y el servicio. Con esta visión, la gestión de los recursos humanos es una función

de la dirección del servicio y no una actividad normativa de la oficina de personal. Bajo estos conceptos se puede reubicar la gestión de recursos humanos considerando como eje al sujeto fundamental del servicio, su trabajo y las relaciones que establece en el proceso de atención frente a la función técnica y su responsabilidad social ante la población.

4.4. GERENCIA ESTRATEGICA

El Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) es un área administrativa estratégica y bastante amplia que incluye la formulación de políticas, normas y estructuras administrativas que se concentran en el recurso más valioso de una organización, su gente.

El DRH es un tema que tiene que ver con el liderazgo y los aspectos financieros y administrativos de una organización. Los costos del personal consumen entre el 70 y 80% del presupuesto de la mayor parte de las organizaciones. La administración eficaz y eficiente de los Recursos Humanos desempeña un papel crítico en la prestación de servicios de calidad por parte de una fuerza de trabajo satisfecha y motivada. También un rol importante en lo que respecta al mejoramiento del desempeño y la productividad del personal así como la mayor ventaja competitiva de una organización y contribuye directamente a la consecución de las metas de la organización.

4.5. EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) es el uso integrado de sistemas, políticas y normas administrativas para reclutar, mantener y capacitar, a los empleados para que la organización alcance sus metas. La administración efectiva de Recursos Humanos debería ayudar a los empleados a encontrar un trabajo que tenga significado para ellos y les proporcione satisfacción profesional. También puede ayudar a una organización a mejorar su nivel del desempeño.

Lograr un alto nivel de desempeño es esencial para las organizaciones cuando los gobiernos nacionales están implementando la reforma del sector de salud y las organizaciones no gubernamentales (ONG) tratan de lograr su autosuficiencia financiera.



BIBLIOTECA ESPOL
ESPOL

Al mismo tiempo, los clientes exigen que los proveedores de servicios de salud mejoren la calidad de sus servicios.

Un sistema amplio de Recursos Humanos proporciona a los administradores un marco así como las herramientas para lograr niveles más altos de desempeño del personal y un mayor grado de satisfacción de los empleados en forma sistemática y sostenible. A nivel nacional, esto incluye el desarrollo de estrategias, políticas y normas a nivel del sector de salud con el objeto de garantizar una fuerza laboral equilibrada, tanto en lo que respecta al número de integrantes del personal, como a sus calificaciones y ubicación.

4.6. DESAFIOS DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos tiene la finalidad de ayudar a la organización para cumplir los objetivos; a la vez enfrentar los desafíos que se derivan de las demandas y necesidades de la organización y del contexto social.

En nuestro país el compromiso del administrador de los Recursos Humanos enfrenta múltiples demandas como el desempleo, industrialización, responsabilidad social, competitividad global, fuerza laboral, etc.; por lo que podemos decir que nuestro principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndoles más eficientes y más eficaces.

4.7. OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humano:

-OBJETIVOS SOCIALES

El administrador de los recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía.

-OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

El administrador de los recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo, que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de la organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales.

-OBJETIVOS FUNCIONALES

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la institución.

-OBJETIVOS INDIVIDUALES

Contribuir el logro de las metas que cada persona se ha señalado, también es una función y un objetivo de la administración de recursos humanos; cuando los objetivos individuales no se cumplen la motivación decrece, puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

4.8. ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Con la finalidad de lograr los objetivos, los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada.

Las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar apoyo a la organización considerada también en atender las realizaciones obrero-patronales, es decir participar en el proceso que se da entre el sindicato y la empresa, incluso participan en las negociaciones de contratos colectivos.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	ACTIVIDADES QUE PERMITEN ALCANZARLOS
OBJETIVOS SOCIALES	1.- Cumplimiento de las leyes. 2.- Servicio que presta la organización 3.- Relación entre empresa y sindicato
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION	1.- Planeación de recursos humanos 2.- Servicio que presta la organización 3.- Selección de personal 4.- Capacitación y desarrollo
OBJETIVOS FUNCIONALES	1.- Evaluación 2.- Actividades de control
OBJETIVOS PERSONALES	1.- Capacitación y desarrollo 2.- Evaluación 3.- Compensación 4.- Actividades de control

4.9. DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

La responsabilidad del desempeño de las actividades de los recursos humanos corresponde a cada directivo, a cada funcionario con personal a su cargo; incluso cuando se crea un departamento de recursos humanos, la responsabilidad del desempeño adecuado de las actividades del campo, continúa parcialmente siendo de los ejecutivos que operan en otras áreas.

4.10. ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

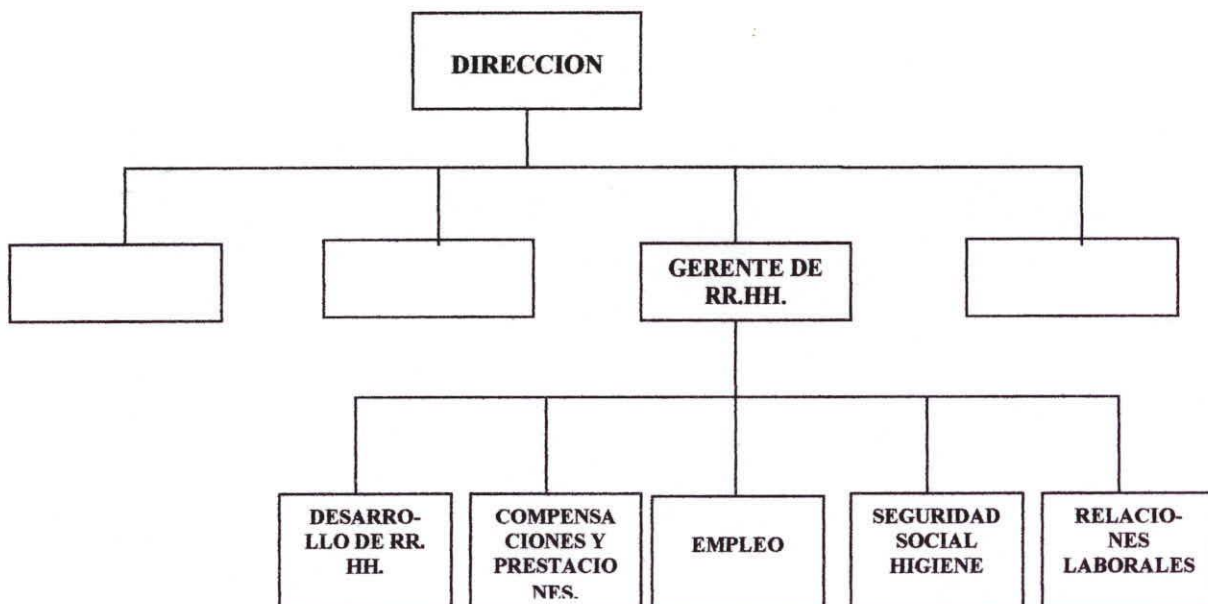
Este aspecto importante define la estructura en sí de los recursos humanos, como también las especificaciones de manera ordenada de funciones y actividades que convergen con el área, con el único propósito de beneficiar las labores que se imparten en una empresa.

Por lo general un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes empiezan a sentir la necesidad de contar con áreas especializadas en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En los departamentos de recursos humanos se lleva a cabo, toda una compleja gama de actividades, entre ellas las de llevar registros de empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos de ley y permisos, trámites del seguro social y en algunos casos colaborar en la selección del personal.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN DE SALUD

CUADRO #3



4.11. DIRECCIÓN

Es la responsable de la administración del Área de Salud, depende jerárquicamente de la Dirección Provincial de Salud de Manabí; sus funciones son: Técnica-Administrativa e investigativa.

4.12. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Es el responsable de la administración de los recursos humanos con sujeción a las leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Código del Trabajo y las normas y procedimientos legales, reglamentos internos del Ministerio de Salud Pública, las propias del Área y más disposiciones legales vigentes, jerárquicamente depende de la administración del hospital.

4.13. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de recursos humanos ayuda a los individuos, a los grupos y a toda la organización a volverse más efectivos. El desarrollo de recursos humanos es necesario porque las personas, los puestos y las empresas siempre están cambiando. Además, el mejoramiento continuo es obligatorio para que la empresa pueda seguir siendo competitiva. El proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresan en la organización y continuar durante su carrera. A los programas de DRH en gran escala se les llama Desarrollo Organizacional. El propósito del DO es modificar el ambiente dentro de la empresa para ayudar a los empleados a que se desempeñen con mayor productividad.

4.14. COMITÉ SOCIAL Y PRESTACIÓN

La cuestión de lo que constituye el pago justo de un día ha atormentado a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de compensación bien pensado proporciona a los empleados remuneraciones adecuadas y justas por la contribución que hacen para alcanzar los objetivos organizacionales. La remuneración puede ser una combinación de los siguientes conceptos.

-Pago: el dinero que recibe una persona por desempeñar un puesto.

-Prestaciones: remuneraciones financieras adicionales además del salario básico que incluyen vacaciones pagadas, permiso por enfermedad, pago de días festivos y seguro médico.

-Remuneraciones no financieras: estas son remuneraciones no monetarias, como el placer del trabajo desempeñado o un ambiente agradable de trabajo.

4.15. EMPLEO

-Reclutamiento de los recursos humanos

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia cuando empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Una vez evaluada la demanda futura de los recursos humanos el departamento de personal procede a llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministros de personal: la interna y la externa.

El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o pueden absorber las funciones que se requiere llenar.

El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización: empleados de otras compañías, desempleados, estudiantes a punto de graduarse, etc.

- Selección

El departamento de recursos humanos contrata personal para que contribuya al logro de los objetivos de la organización. Para contar con el personal idóneo, el departamento de recursos humanos estudia los puestos que existen en la organización y las necesidades de personal a futuro. La preparación y selección son esenciales por que una organización sólo es eficiente en la medida en que son eficientes las personas que la integra. Una buena selección ayuda a garantizar un buen desempeño en el trabajo.

Es importante entonces evitar la improvisación en la selección de los trabajadores por que una eficiente selección implica costos mayores para la empresa en términos de tiempo y disminución de los niveles de eficiencia con que se trabaja.

- Planeación de los Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede plantear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes a corto y largo plazo en lo referente a recursos humanos, ya que permitiría suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

- Contratación

Es importante realizar la contratación en un período de prueba, dejando claro que el trabajo no es permanente hasta el final de dicho período, si no es la persona indicada se le debe excluir e iniciar el proceso de nuevo; no permitiendo que continúe más allá del período de prueba para evitar pagos de compensaciones por desempleo.

4.16. SEGURIDAD SOCIAL E HIGIENE

La seguridad implica la protección de los empleados respecto de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La higiene significa estar libre de enfermedades y tener un bienestar general físico y mental. Estos aspectos de trabajo son importantes, por que los trabajadores que laboran en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo para la organización. Por esta razón durante mucho tiempo los administradores progresistas han defendido e implantados programas de seguridad e higiene. En la actualidad, la mayor parte de las empresas ha prestado atención a la seguridad y salud de sus empleados.

4.17. RELACIONES LABORALES

La legislación exige que una institución reconozca a un sindicato y negocie con el de buena fe si los trabajadores de la compañía desean que ese sindicato los represente. Anteriormente esta relación era una forma de vida aceptada por muchos patronos. Pero de acuerdo con una reciente encuesta de relaciones obrero-patronales, evitar la diseminación del sindicalismo y el desarrollo de sistemas efectivo de relaciones con los empleados es ahora más importante para algunos administradores que logran resultados sólidos en la negociación colectiva.

4.18. DESAFIOS DEL ENTORNO

Las organizaciones operan en un ambiente externo que presenta múltiples desafíos. En general puede decirse que la organización ejerce escasa influencia en estos desafíos que pueden considerarse como variables y que afectan la forma en que opera la organización, así como las prácticas y políticas del personal.

Algunos de los desafíos que enfrentan las organizaciones evolucionan de manera muy gradual en tanto otros cambios se presentan de modo casi súbito. A continuación señalamos los distintos tipos de desafíos que enfrenta una organización:

- Cambios tecnológicos
- Cambios económicos
- Demográficos
- Culturales
- Originados en sector oficial

Además de las demandas externas que se hacen sobre ella, la organización debe atender a ciertos desafíos internos. Estos desafíos se originan en el hecho de que una organización y sus dirigentes pretenden lograr objetivos múltiples, los cuales no necesariamente son armónicos; los objetivos de carácter financiero, de ventas, de servicio, de producción, pueden entrar en conflicto con los objetivos de personal.

Entre los desafíos de carácter interno se cuentan los que presentan los sindicatos, las necesidades de información y la personalidad de la organización.

- LOS SINDICATOS

Constituye un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas.

- SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Cada vez resulta más evidente que la contribución global del departamento de personal de toda la empresa depende de la calidad de su información, por lo tanto se refiere de gran cantidad de información detallada.

- PERSONALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Cada organización es única. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos, desarrollando una personalidad determinada.

4.19. DISEÑO Y ANALISIS DE PUESTOS

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresa hacia el logro de sus objetivos. El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. El analista de puestos lleva a cabo esta función.

Es destacable que esta función tiene como meta en análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

4.19.1. OBTENCION DE INFORMACIÓN

Los analistas de puestos obtienen información relativa a la actividad específica de trabajo y de quienes la desempeñan mediante el estudio de la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad, provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño; identifican los puestos que es necesario analizar, preparan un cuestionario de análisis del puesto y obtienen información para el análisis de puestos.

- IDENTIFICACION DE PUESTOS

El primer paso para el análisis de un puesto es proceder a su identificación. Esa tarea resulta realmente sencilla en una organización pequeña. En una grande es posible que el analista deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

- DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeños necesarios en un puesto específico. Resulta esencial que los datos obtenidos sean uniformes para poder ser válidos en los procedimientos estadísticos.

- RECOLECCION DE DATOS

Dada la inmensa gama de ocupaciones que existen en el mundo moderno, no es posible aplicar siempre la misma técnica de recolección de datos.

Las técnicas más frecuentes son:

- Entrevistas
- Comité de expertos
- Observación directa

4.20. APLICACIÓN SOBRE LA INFORMACIÓN DE ANALISIS DE PUESTOS

La información sobre los diversos puestos de una compañía puede emplearse en tres formas principales: Para la descripción de puestos para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinadas.

- DESCRIPCION DE PUESTOS

Es una aplicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes en un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía.

- QUÉ INCLUYE LA DESCRIPCION DE PUESTOS ?

DATOS BÁSICOS

Fecha

Datos de la persona que describió el puesto

Localización (incluso el departamento, división, turno)

Jerarquía

Supervisor

Características especiales

- RESUMEN DEL PUESTO

Se debe elaborar un resumen del puesto. El resumen debe ser: Pocas frases, precisas y objetivas.

- CONDICIONES DEL TRABAJO

Condiciones físicas

Horas de trabajo

Riesgos profesionales

Necesidades de viajes y otras características

- APROBACIONES

La descripción de puestos debe ser aprobado, debido a que influye mucho en las condiciones sobre el personal, la puede efectuar el:

Supervisor del analista

Gerente del departamento en que se ubica el puesto

Gerente de personal

4.21. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe que tipo de demandas se hace al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñe el puesto.

4.22. NIVELES DE DESEMPEÑO

El análisis del puesto permite también permite fijar los niveles de desempeño del puesto, que suman dos propósitos: Ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto.

4.23. DISEÑOS DE PUESTOS

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

El diseñador de puestos se esfuerza por considerar estos elementos y crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre un puesto.

- ELEMENTOS ORGANIZATIVOS DEL DISEÑO DE PUESTO

Los elementos organizativos del diseño de puestos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

- ENFOQUE MECANICISTA

Procura identificar todas las tareas de un puesto para que estas tareas puedan disponerse de manera que se produzca al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez terminada la identificación de tareas, se agrupan un número limitado de tareas que se integran un puesto.

- FLUJO DE TRABAJO

En una organización, el flujo de trabajo depende mucho de la índole que caracterice al producto o al servicio.

- PRACTICAS LABORALES

Son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Puede originarse en los ámbitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa.

- ELEMENTOS DEL ENTORNO EN EL DISEÑO DE PUESTOS

Como ocurre con la mayor parte de las actividades del personal, los diseñadores de puestos no pueden ignorar su entorno. Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia considerando la demanda del entorno social.

- ELEMENTOS CONDUCTUALES EN EL DISEÑO DE PUESTOS

Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales.

- TECNICAS PARA EL NUEVO DISEÑO DE PUESTO

El punto de interés central en el nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no, por eso tenemos a continuación las siguientes técnicas:

- Especialización y suficiente.
- Especialización excesiva.
- Rotación de labores.
- Inclusión de nuevas tareas.
- Enriquecimiento del puesto.

4.24. PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

DECISION DE CONTRATAR	PASO 8
DESCRIPCION REALISTA DEL PUESTO	PASO 7
ENTREVISTAS CON SUPERVISOR	PASO 6
EXAMEN MEDICO	PASO 5
VERIFICACION DE DATOS Y REFERENCIAS	PASO 4
ENTREVISTAS DE SELECCION	PASO 3
PRUEBAS DE IDONEIDAD	PASO 2
RECEPCION PRELIMINAR DE SOLICITUDES	PASO 1

4.25. DESARROLLO Y EVALUACIÓN

Cuando se ha concluido con el proceso de selección del personal, el departamento de personal tiene la tarea de convertir a los recién llegados en elementos productivos y satisfechos.

4.26. ORIENTACION Y UBICACIÓN

Un obstáculo que se presenta para desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien desarrollada consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional.

La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva.

- SOCIALIZACION

Es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Este proceso ayuda a la organización a lograr sus objetivos de personal, al tiempo que capacita a cada empleado para satisfacer sus necesidades individuales.



BIBLIOTECA ESPAÑOLA
ESPOL

- PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque de objetivos múltiples es común por que los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías: Las de interés general relevantes para todos o casi todos los empleados y las de interés específicos dirigidas en especiales a los trabajadores de determinados o departamentos.

TEMAS COMUNES CUBIERTOS EN LOS PROGRAMAS DE ORIENTACION DE NUEVOS EMPLEADOS

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL

- | | |
|---|----------------------------------|
| -Historia de la compañía | -Período de prueba |
| -Estructura de la compañía | -Normas de seguridad |
| -Nombre y funciones de los ejecutivos principales | -Líneas de productor o servicios |
| -Estructura de edificios e instalaciones | -Políticas y normas |
| -Manual del empleado | |

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| -Política salarial y de compensación | -Seguros individuales |
| -Vacaciones y feriados | -Programas de jubilación |
| -Capacitación y desarrollo | -Servicios médicos especiales |
| -Asesoría profesional | -Servicios de cafetería y restaurante |

PRESENTACIONES

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| -Al supervisor | -Descripción del puesto |
| -A los capacitadores | -A los subordinados |

FUNCIONES Y DEBERES ESPECIFICOS

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| - Ubicación del puesto de trabajo | -Descripción del puesto |
| - Labores a cargo del empleado | -Objetivos del puesto |
| - Normas específicas de seguridad | -Rotación con otros puestos |

- UBICACIÓN DEL EMPLEADO

Consiste en la asignación a un puesto determinado. Incluye la asignación inicial, así como la promoción y la transferencia.

La ubicación del personal ya en funciones es más sencilla porque el departamento del personal mantiene registros de su historia laboral.

- PROMOCIONES

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o en su antigüedad.

- PROMOCIONES BASADAS EN EL MÉRITO

Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. En los casos en que la promoción constituye primordialmente un "premio" suelen encontrarse dos dificultades esenciales (conflicto y celos profesionales).

- PROMOCIONES BASADAS EN LA ANTIGÜEDAD

Por antigüedad se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Lo que se necesita para decidir es comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos, para determinar quien es el indicado.

- TRANSFERENCIAS

Consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

- SEPARACIONES

Constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa, por una parte, y el empleado, por la otra. Se pueden originar en razones disciplinarias, económicas, personales, etc. Las separaciones se dan en las variantes de renunciaciones y despidos.

4.27. CAPACITACION Y DESARROLLO

La capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

El desarrollo es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Entre estos desafíos se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

En definitiva el proceso de capacitación y desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

4.28. PLANEACION DE LA CARRERA Y NECESIDADES DEL EMPLEADO

El departamento de personal considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a las necesidades de personal. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas. Se puede

determinar cinco factores esenciales para las personas que se desempeñen profesionalmente en una organización:

- Igualdad de oportunidades
- Apoyo del jefe inmediato
- Conocimiento de las oportunidades
- Interés del empleado
- Satisfacción profesional.

- LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL Y LA PLANEACION DE LA CARRERA.

Cada vez más los departamentos de personal muestran un interés activo en la planeación de trayectoria de sus empleados. La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente de los recursos humanos. Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales las organizaciones recurren a técnicas como:

- Información sobre oportunidades profesionales
- Estrategias de aliento a los programas de capacitación
- Asesoría profesional
- Evaluación de personal
- Evaluación del entorno
- Proceso de asesoría profesional

4.29. EVALUACION DE DESEMPEÑO

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemática de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que lo hacen.

- PREPARACION DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto.

Para la evaluación del desempeño es conveniente pasar revista a los elementos comunes, entre estos se encuentran los estándares de desempeño, las mediaciones del desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador.

- METODOS DE EVALUACIÓN

BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO

Comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido, su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió.

- BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL FUTURO

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Auto evaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Métodos de los centros de evaluación

- EVALUACIONES DE PUESTOS

Son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Aunque existen diferentes enfoques para llevarlos a cabo, cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios.

Debido a que la evaluación es subjetiva, la lleva a cabo personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos o de especialistas en compensaciones.

4.30. PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

Las prestaciones y servicios incluyen una amplia gama de renglones adicionales a la compensación salarial. Al contrario de lo que ocurre en los casos de los sueldos y salarios que se vinculan directamente con el desempeño, las prestaciones y los servicios se conceden solo por el hecho de pertenecer a la organización, lo cual significa una diferencia de importancia radical.

- PRESTACIONES INDEPENDIENTES DE LAS TAREAS COTIDIANAS

Son los períodos en el que los empleados no laboran pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso recibir bonos adicionales. Los gastos que pueden asignarse por estos conceptos son cuantiosos y merecen un análisis minucioso. A continuación varias de estas prestaciones:

- Días feriados y vacaciones
- Ausencia con o sin goce de sueldo
- Días de enfermedad
- Actividades deportivas

- PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El papel del departamento de personal es mejorar la calidad del entorno laboral. Es posible que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de personal, en este aspecto, sea obtener el apoyo de los gerentes claves. La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización.

4.31. LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La comunicación constituye la fuente de energía y el alimento básico que mueve a la organización. Información sobre la organización misma, sobre su entorno, sus productos y

servicios, sobre las personas que la componen, siendo esencial para directivos y empleados.

La importancia de comunicar y de estar abierto a la recepción de información es absolutamente dominante en las empresas modernas. La comunicación descendente es la información que se inicia en algún punto medio o alto de la organización y que se disemina a niveles jerárquicamente inferiores.

Las personas que toman decisiones necesitan estos métodos, para hacer saber a sus subordinados que pautas seguir, qué políticas adoptar. Entre los métodos de comunicación descendente tenemos:

Periódicos internos, folletos, sobre temas específicos, medios audiovisuales y televisados.

La comunicación ascendente se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos de la organización, y tiene el objeto de llegar a los niveles superiores. Un elemento común de esta comunicación es el interés genuino por el bienestar del empleado, combinado con oportunidades significativas para que las ideas fluyan hacia los niveles superiores. Los principales canales de comunicación ascendente son:

El mecanismo del rumor, encuesta de actitudes, reuniones abiertas, recepción interna de quejas.

4.32. LA ORGANIZACIÓN Y EL SINDICATO

Se llama sindicato a la asociación formada para la defensa de los intereses de un grupo de empleados y especialmente de grupos obreros. La presencia de un sindicato no equivale al fracaso automático de una organización, ni justifica tampoco el abandono de las técnicas modernas de administración de personal.

Las relaciones que se sostienen entre la empresa y el sindicato no se desarrolla exclusivamente en un campo teórico-ideológico; el trato diario que los trabajadores reciben de sus jefes, el programa de compensaciones de la empresa y los esfuerzos llevados a cabo

por el departamento de personal, entre otros factores, conforma el entorno laboral de una organización. Cuando existe un sindicato en la empresa, sus afiliados pueden iniciar colectivas para corregir posibles injusticias en el sistema o para obtener determinado avances.

Las empresas dependen de los sindicatos para poder lograr alcanzar sus fines de productividad, calidad y ventas. Los gobiernos dependen a su vez, de las empresas para proporcionar empleo y oportunidades económicas a determinado sector de la población. La presencia de un sindicato en la organización modifica sustancialmente el funcionamiento de la empresa.

- NEGOCIACIONES COLECTIVAS

El proceso de negociación colectiva se compone de tres fases concatenadas:

- Preparación para las negociaciones

Constituye la primera y más esencial ya que el objetivo de las negociaciones es obtener un convenio. Este convenio recibe el nombre de contrato colectivo de trabajo y especifica los deberes y derechos de cada una de las partes. Se requieren preparaciones muy minuciosas a fin de que el acuerdo logre un equilibrio adecuado, considerando los pasos siguientes: Investigación del entorno, integración del plan y equipo, asegurar la aprobación de la gerencia y proveer la contingencia de huelga.

- Negociaciones con el sindicato

La segunda fase de la negociación del contrato colectivo de trabajo consiste en las negociaciones directas con el sindicato; por lo común, son varias reuniones entre los representantes de la empresa y los trabajadores, en las que se expone las solicitudes de estos últimos, se presentan las ofertas a la empresa y se intenta llegar a un acuerdo.

Las negociaciones comprenden salarios, horarios y condiciones de trabajo, siendo áreas que abarcan campos extensos.

El ciclo de la negociación del contrato colectivo de trabajo se cierra cuando el acuerdo es aprobado por la gerencia y el sindicato.

- Administración del contrato

La administración del contrato da principio cuando ambas partes firman el acuerdo.

Es probable que sea necesario un equipo especializado dentro del departamento de personal a fin de conducir adecuadamente esta fase ya que se debe verificar el cumplimiento de las partes pactadas, realizar ajustes en la compensación y las políticas, en sí administrar el contrato colectivo de trabajo.

5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo se pretende optimizar la situación de recursos humanos, a partir del estudio de las variables cuantitativas y cualitativas de la oferta de servicios de salud, que brindan las unidades operativas del Ministerio de Salud Pública (MSP) en el Área de Salud No 3, Chone-Manabí. El universo lo constituyen las personas que laboran en las unidades operativas del Ministerio de Salud Pública tales como son: Hospital, Centros y Sub-centros de Salud (con los departamentos Estadística y Registros Médicos, Financieros, Recursos Humanos, Servicios generales y de colaboración, etc.) con sus respectivos departamentos.

La provincia de Manabí se encuentra en el Litoral Ecuatoriano limitada al norte con la provincia de Esmeraldas, al sur con la provincia del Guayas, al este la provincial del Pichincha y al oeste el Océano Pacífico, comprende 12 áreas de salud. El área de Salud No 3 la constituyen los cantones Chone y Flavio Alfaro con una población de 157.647 habitantes, conformada por 17 unidades operativas de salud:

Un Hospital general

Dos Centros de Salud urbanos

Dos Sub-centros de Salud urbanos

Doce Sub-centros de Salud rural

5.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

El total de Recursos Humanos es el siguiente:

Area de Salud # 3	57
Hospital General de Chone	<u>457</u>
Total.....	514

La muestra que se utilizará corresponde a:

Area 3: C.S. Chone y C.S. Flavio Alfaro	45
Hospital General de Chone	48
Sub-Centro de Salud Sta. Rita	3
Sub-Centro de Salud Canuto	2
Sub-Centro de Salud San Antonio	<u>2</u>
Total.....	100

5.2. CRITERIOS DE SELECCIÓN

Este estudio se realizó en la ciudad de Chone porque es la cabecera cantonal del Área de Salud y lugar de nuestra residencia, teniendo acceso a obtener la información. Como objeto de nuestro estudio se trabajará en 6 unidades de diferente complejidad y ubicación geográfica, elegidas de manera aleatoria y son las siguientes:

- 1.- Centro de Salud de Chone
- 2.- Centro de Salud de Flavio Alfaro
- 3.- Hospital General de Chone
- 4.- Sub-Centro de Salud de Santa Rita
- 5.- Sub-Centro de Salud de Canuto
- 6.- Sub-Centro de Salud de San Antonio

5.3. TIPO DE ESTUDIO

Corresponde a una investigación cualitativa y cuantitativa; se utilizó la entrevista, para de esta manera obtener respuesta que expresen sus sentimientos y características con relación al rol que desempeñan en la unidad operativa, debiendo ser objetivas, confiables y válidas, se tratará de obtener información de tres fuentes:

Información primaria a través de entrevistas

Información secundaria: UCA (Jefe de Recursos Humanos)

Observación directa de las unidades por medio de visitas

5.4. DISEÑO DEL INSTRUMENTO A UTILIZAR

Conscientes de que para obtener una mejor comunicación entre el investigador y el sujeto de estudio, creemos que se debe utilizar las entrevistas que podrían ser de dos clases; la una a los Directivos de las Unidades y Jefes Departamentales o miembros de la UCA-Consejo Técnico; la otra se aplicará a los diferentes Recursos Humanos que trabajan en las unidades operativas, además se visitará al Jefe de Recursos Humanos del Hospital y del Area para complementar la información.

5.5. VARIABLES DEL ESTUDIO

Para recopilar la información se tomarán en cuenta las siguientes variables:

Tipo de unidad

Sexo

Edad

Instrucción

Estado civil

Años de servicios

Cargos

Cursos

Evaluación

Reconocimiento el manual de clasificación de puestos

Remuneración

Relaciones de trabajo

5.6. CRUCE DE VARIABLES

Profesión / cargo

Profesión / curso

Profesión / ocupación-remuneraciones

Profesión / institución organizadora - curso congreso

Profesión / facilidad institucional – evento.

Cargo / relación de trabajo
Cargo / consideración lugar de trabajo
Cargo / confianza inmediato
Institución / sexo
Cargo / sexo
Institución / planificación estratégica
Institución / planificación recursos humanos
Institución / técnica evaluación
Institución / beneficios capacitación
Institución / entrenamiento personal
Institución / comunicación personal.

6. RESULTADOS

Esta información corresponde a la Entrevista tipo 1, aplicada a 75 personas que laboran en el Hospital Dr. Napoleón Dávila Córdova, Centro de Salud de Chone, Centro de Salud de Flavio Alfaro y los Sub-Centros de Salud de Santa Rita, San Antonio y Canuto; Área de Salud # 3, realizada del 12 al 18 de julio de 2000.

CUADRO 1

PROFESION

PROFESION	#	%
Médico	10	13.33
Enfermera	9	12.00
Aux. de enfermería	16	21.33
Técnico administrativo	13	17.33
Aux. Adm. Salud	4	5.33
Odontólogos	5	6.67
Aux. de Laboratorio	9	12.00
Aux. de Odontología	1	1.33
Ingenieros	2	2.67
Fisioterapista	1	1.33
Obstetra	1	1.33
Trabajadora Social	1	1.33
Nutricionista	1	1.33
Químico Farmacéutico	1	1.33
Aux. de Rayos X	1	1.33
TOTAL.....	75	100.00

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

El personal encuestado ocupa los cargos de acuerdo a la profesión, el primer lugar corresponde a Auxiliares de Enfermería con el 21.33%; el segundo lugar Técnicos Administrativos con el 17.33%; el tercer lugar a Médicos con el 13.33% del personal encuestado de todos los cargos para que la muestra dé márgenes de seguridad.

CUADRO 2

PERSONAL CON NOMBRAMIENTO O CONTRATO

PERSONAL	#	%
Nombramiento	63	84.00
Contrato	12	16.00
TOTAL.....	75	100.00

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

El 84% tiene estabilidad laboral, con nombramiento y el 16% trabaja con contrato por falta de creaciones de cargos en los sub-centros de Salud Rurales.

CUADRO 3

APLICACIÓN DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS

APLICACIÓN DE EVALUACION	#	%
Si	22	29.33
No	53	70.67
TOTAL.....	75	100.00

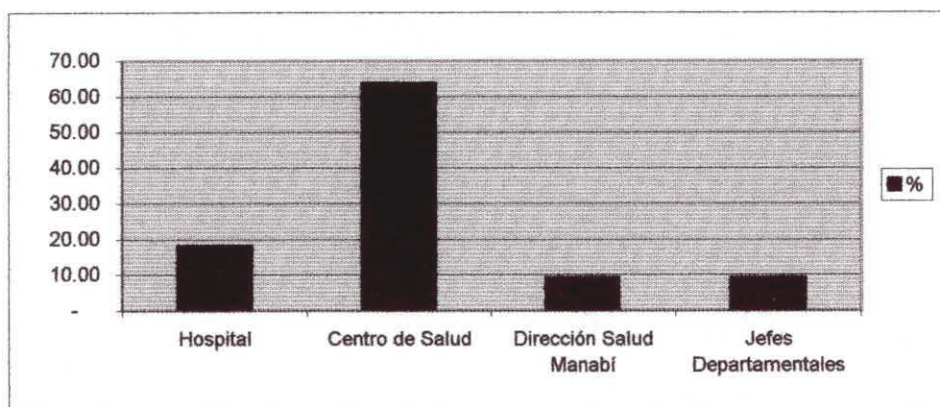
FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

El 70.67% no le han aplicado evaluación y el 29.33% si le aplicaron.

CUADRO 4**INSTITUCION QUE REALIZO LA EVALUACION**

INSTITUCION	#	%
Hospital	4	18.18
Centro de Salud	14	63.64
Dirección Salud Manabí	2	9.09
Jefes Departamentales	2	9.09
TOTAL.....	22	100.00

FUENTE: Encuesta 1**ELABORACION: Autoras**

La institución con mayor porcentaje de aplicación de evaluación fue el Centro de Salud con 66.64%, el Hospital con el 18.18% llama la atención por ser la unidad con mayor personal que no emplea este instrumento que beneficie el desempeño.

CUADRO 5**CONOCIMIENTOS DE RESULTADOS DE EVALUACION**

CONOCIO LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION ?	#	%
Si	17	77.27
No	5	22.73
TOTAL.....	22	100.00

FUENTE: Encuesta 1**ELABORACION: Autoras**

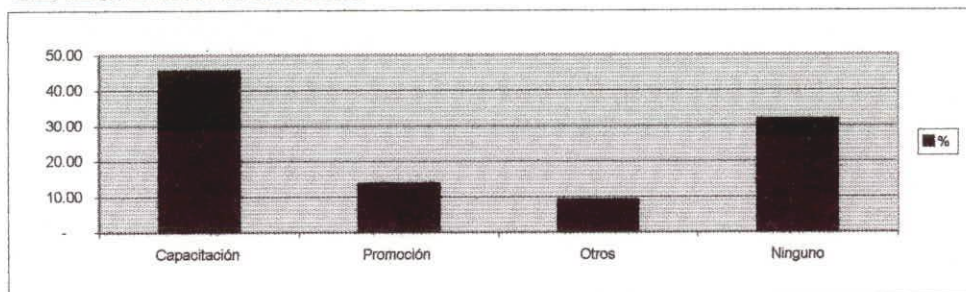
Del personal encuestado 17 conocieron el resultado de la evaluación, el 77.27%; y 5 no se interesaron por conocer los resultados de la evaluación 22.73%; 2 auxiliares de enfermería, 1 auxiliar administrativo, 1 tecnólogo y 1 nutricionista.

CUADRO 6
BENEFICIOS OBTENIDOS DE LA EVALUACION

BENEFICIOS	#	%
Capacitación	10	45.45
Promoción	3	13.64
Otros	2	9.09
Ninguno	7	31.82
TOTAL.....	22	100.00

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras



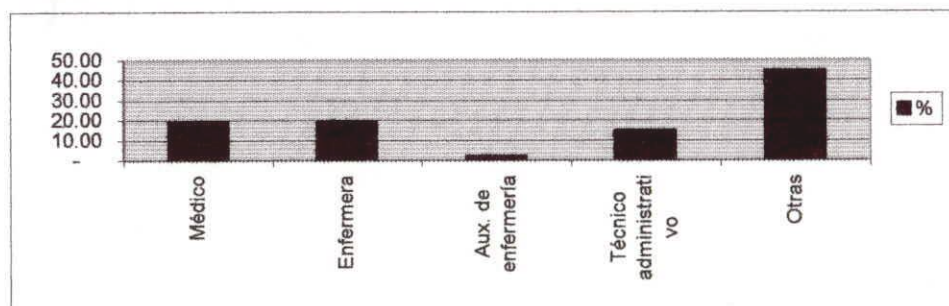
El 45.45% se beneficiaron con la capacitación y el 13.64% se beneficiaron con la promoción; aplicando sus conocimientos en la Institución.

CUADRO 7
DISTRIBUCION DE LAS PROFESIONES SEGÚN ASISTENCIA A CURSOS

PROFESION	CURSO	%
Médico	9	19.15
Enfermera	9	19.15
Aux. de enfermería	1	2.13
Técnico administrativo	7	14.89
Otras	21	44.68
TOTAL.....	47	100.00

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras



Predominan los médicos y las enfermeras con el 100% porque todos los encuestados han realizado cursos de capacitación, en relación con otras profesiones. Es de resaltar que un obstetra ha realizado 7 cursos. La capacitación fue financiada por cada uno de los participantes.

CUADRO 8
DISTRIBUCION DEL RECURSO HUMANO SEGÚN LA REMUNERACION
PERCIBIDA

PROFESION / OCUPACION	#	REMUNERACION			
		500.000 1'000.000	1'000.001 1'500.000	1'500.001 2'000.000	2'000.001 más
Médicos	10			1	9
Técnico Administrativo	13	1		4	8
Aux. de enfermería	16	1		5	10
Enfermeras	9				9
Aux. Administrativo	4			2	2
Odontólogos	5		2	1	2
Aux. de Odontología	2		1		1
Ingenieros	2			1	1
Fisioterapeuta	1				1
Obstetra	1				1
Nutricionista	1				1
Químico Farmacéutico	1				1
Tecnólogo Rayos X	1			1	
Aux. y Otros	9		1	2	6
TOTAL.....	75	2	4	17	52
%		2.67	5.33	22.67	69.33

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

Predomina la remuneración de 2'000.0001 +, con el 69.33% y la remuneración de 500.000 a 1'000.000 es la menor con el 2.67%. Resaltando que las remuneraciones de auxiliares de enfermería, auxiliares administrativos de Salud (contrato colectivo) superan a los profesionales que se han preparado.



CUADRO 9

BIBLIOTECA ESPAÑOLA
ESPOL

GREMIO O INSTITUCION QUE ORGANIZO EL EVENTO DE CAPACITACION

PROFESION	INSTITUCION ORGANIZADORA CURSO/CONGRESO					
	HOSPITAL	C.SALUD	D.S.M.	M.S.P.	COL. PROF.	O.N.G. OTROS
Lab. Clínico			1			
Enfermeras	1			2	3	
Aux. de enfermería		6	1	2	2	
Inspector Sanitario				1		
Microcopista		2				
Odontologos					2	
Aux. Adm. Salud	1					
Fisioterapista					1	
Médicos				2	6	1
Tec. Administrativos				1	7	
Obstetra			1			
Nutricionista					1	
Trabajadora Social	1					
Aux. Farmacia		1				
TOTAL.....	3	9	3	8	22	1

% 6.52 19.57 6.52 17.39 47.83 2.17

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

El mayor porcentaje corresponde a otras instituciones como colegios profesionales el 47.83%, luego al Centro de Salud el 19.57% y el M.S.P. el 17.39%.

CUADRO 10
FACILIDADES BRINDADAS POR LA INSTITUCION PARA ASISTIR A
EVENTOS DE ACUERDO A LA PROFESION

PROFESION	#	EVENTOS		
		SI	NO	NO CONT.
Médicos	10	8	2	0
Enfermeras	9	6	1	2
Aux. Enfermería	16	5	7	4
Asistente Téc. Adm.	13	5	7	1
Otros Profesionales	9	5	2	2
TOTAL.....	57	29	19	9
%		50.88	33.33	15.79

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

El 50.88% ha tenido facilidades de la Institución para asistir a otros eventos, predominando los médicos y el 33.33% no se les ha dado facilidades especialmente a las auxiliares de enfermería y asistentes técnicos administrativos.

CUADRO 11

RELACIONES DE TRABAJO ENTRE COMPAÑEROS

CARGO	#	RELACIONES DE TRABAJO				
		EXC.	MB	B	R	M
Enfermera	8	3	2	2	1	
Aux. Adm. Salud	4	0	4	0		
Médicos	10	2	7	1		
Aux. Laboratorio	2	1	0	1		
Aux. Farmacia	2	0	0	2		
Aux. Enfermería	20	13	7	0		
Odontólogo	4	1	3	0		
Téc. Administrativo	15	2	9	4		
Inspector Sanitario	2	1	0	1		
Trabajadora Social	1	0	1	0		
Nutricionista	1	0	0	1		
Obstetra	1	1	0	0		
Tecnólogo Médico	5	3	1	1		
TOTAL.....	75	27	34	13	1	-
%		36.00	45.33	17.33	1.33	0.00

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

El 45.33% del personal encuestado tiene muy buenas relaciones de trabajo con sus compañeros y el 36% excelentes. Las buenas relaciones dan garantía a la calidad de servicio.

CUADRO 12

CONSIDERACION DEL LUGAR DE TRABAJO

CARGO	#	TRABAJO				
		EXC.	MB	B	R	M
Enfermera	8	1	2	5		
Téc. Administrativo	19	4	7	8		
Tecnólogo Médico	2	1	0	1		
Aux. Adm. Salud	3	0	3	0		
Médicos	10	2	4	4		
Aux. de Laboratorios	5	2	0	1		2
Aux. de Enfermería	18	5	9	3	1	
Odontólogo	5	1	2	1	1	
Inspector Sanitario	2	0	1	1		
Trabajadora Social	1	0	1	0		
Nutricionista	1	0	0	1		
Obstetra	1	1	0	0		
TOTAL.....	75	17	29	25	2	2.00
%		22.67	38.67	33.33	2.67	2.67

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

El 38.67% del personal encuestado considera que el lugar de trabajo es muy bueno, seguido por el 22.67% de excelente.

CUADRO 13**NIVEL DE CONFIANZA CON EL JEFE INMEDIATO**

CARGO	#	CONFIANZA		
		MUCHA	POCA	NINGUNA
Lab. Clínico	5	3	1	1
Enfermera	8	6	2	
Aux. de Enfermería	18	12	6	
Inspector Sanitario	2	2	0	
Odontólogo	4	4	0	
Aux. Adm. Salud	4	4	0	
Tecnólogo	1	1	0	
Médicos	10	9	1	
Téc. Administrativos	20	14	6	
Obstetra	1	1	0	
Nutricionista	1	1	0	
Trabajadora Social	1	1	0	
TOTAL.....	75	58	16	1
	%	77.33	21.33	1.33

FUENTE: Encuesta 1**ELABORACION:** Autoras

El 77.33% del personal encuestado tiene mucha confianza con su jefe inmediato, de manera especial los técnicos administrativos, auxiliares de enfermería, médicos y enfermeras..

CUADRO 14**APRECIACION DE LA ESTABILIDAD EN EL TRABAJO**

ESTABILIDAD EN SU TRABAJO	#	%
Si	74	98.67
No	1	1.33
TOTAL.....	75	100.00

FUENTE: Encuesta 1**ELABORACION:** Autoras

El 98.67% del personal encuestado aprecia la estabilidad en su trabajo. Este resultado tiene probablemente relación con la cultura organizacional que privilegian la estabilidad sobre otras consideraciones como status, salarios, posibilidades de promoción.

Esta información corresponde a la Entrevista tipo 2, aplicada a 25 personas: Directores - Hospital - Centro de Salud - Miembros del Consejo Técnico - Miembros de U.C.A. - Jefe de Recursos Humanos - Jefes

CUADRO 15

REALIZACION DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

RECLUTAMIENTO	#	%
Si	10	40.00
No	13	52.00
No contestaron	2	8.00
TOTAL.....	25	100.00

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

De las 25 personas encuestadas, 13 contestaron que no: 1 Directora, 8 Jefes Departamentales y 4 Miembros C.T.-U.C.A., correspondiéndole el 52%; se debe informar en qué consiste el reclutamiento del personal ya que lo desconocen.

CUADRO 16

INVESTIGACION DE NECESIDAD DE RR.HH.

NECESIDADES RR. HH.	#	%
Si	9	36.00
No	16	64.00
TOTAL.....	25	100.00

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

De las 25 personas encuestadas, 16 contestaron que no: 1 Directora, 10 Jefes Departamentales y 5 Miembros C.T.-U.C.A., correspondiéndole el 64%.

CUADRO 17

CONOCIMIENTO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

INSTITUCION	#	EXISTE PLANIFICACION ESTRATEGICA EN SU INSTITUCION	
		SI	NO
Hospital	18	6	12
Centro de Salud	7	5	2
TOTAL.....	25	11	14
%		44	56

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

De las 25 personas encuestadas, 14 contestaron que no; 4 médicos jefes, 4 enfermeras, 2 financieros, 1 analista de recursos humanos, 1 estadístico, 1 trabajadora social, correspondiéndole el 56%. En muchos casos desconocen lo que es planificación estratégica (no se tomó encuesta la planificación departamental).

CUADRO 18
CONOCIMIENTO DE PLANIFICACION RR.HH.

INSTITUCION	#	EXISTE PLANIFICACION DE ACTIVIDADES DE RR. HH.		
		SI	NO	NO CONT.
Hospital	18	5	11	2
Centro de Salud	7	6	1	0
TOTAL.....	25	11	12	2
%		44.00	48.00	8.00

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

De las 25 personas encuestadas, 12 contestaron que no, 4 médicos, 5 enfermeras, 1 trabajador social, 1 financiero y 1 estadístico, correspondiéndole el 48%, 11 del Hospital y 1 del Centro de Salud.

CUADRO 19
CONOCIMIENTO SOBRE BASES DE DATOS

EL DEPARTAMENTO DE RR.HH. TIENE BASE DE DATOS DEL PERSONAL ?	#	%
Si	25	100
No	0	0
TOTAL.....	25	100

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

De las 25 personas encuestadas, el 100% contestaron que si existe base de datos del personal.

CUADRO 20
EVALUACION DE DESEMPEÑO

SE EFECTUA EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ?	#	%
Si	21	84
No	4	16
TOTAL.....	25	100

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

De las 25 personas encuestadas, 4 contestaron que no, 2 enfermeras, 1 médico jefe y 1 trabajador social, correspondiéndole el 16%, que no han aplicado evaluaciones al personal a su cargo.

CUADRO 21
CONOCIMIENTO DE RESULTADOS DE EVALUACION

INSTITUCION	#	SE DA A CONOCER LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION		
		SI	NO	NO CONT.
Hospital	18	7	10	1
Centro de Salud	7	7	0	0
TOTAL.....	25	14	10	1
%		56.00	40.00	4.00

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

De las 25 personas encuestadas, 10 no conocen los resultados de la evaluación, 5 médicos, 2 enfermeras jefes, 1 técnico financiero, 1 trabajador social y 1 estadístico, correspondiéndole el 40%, siendo ellos del Hospital.

CUADRO 22
TECNICA DE EVALUACION

INSTITUCION	CUAL ES LA TECNICA UTILIZADA PARA LA EVALUACION					
	ENTREV.	ENCUES.	PRUEBA	OBSER.	OTRAS	NO CONT.
Hospital	4	4	0	4	1	5
Centro de Salud	1	5			1	
TOTAL.....	5	9	0	4	2	5
%	20.00	36.00	0.00	16.00	8.00	20.00

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

El mayor porcentaje le corresponde a la técnica de encuesta con el 36% y el 20% a entrevistas; el 16% observación; el 80% considera estas técnicas que ayudan en el desempeño.

CUADRO 23
INSTITUCION EVALUADORA

INSTITUCION	QUE INSTITUCION EFECTUA LA EVALUACION					
	UN. OPE.	D.S.M.	M.S.P.	SENDA	OTRAS	NO CONT.
Hospital	11	3	0	0	0	4
Centro de Salud	4	2		1		
TOTAL.....	15	5	0	1	0	4
%	60.00	20.00	0.00	4.00	0.00	16.00

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

El mayor porcentaje le corresponde a Unidad Operativa con el 60%, con la descentralización la DSM y Senda ya no realizan.

CUADRO 24
BENEFICIOS PARA LA CAPACITACION DEL PERSONAL

INSTITUCION	#	EXISTEN BENEFICIOS PARA LA CAPACITACION			
		PECUNIARIO	LICENCIA	OTROS	NO CONTESTARON
Hospital	18	2	8	4	4
Centro de Salud	7	4	2		1
TOTAL.....	25	6	10	4	5
%		24.00	40.00	16.00	20.00

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

El mayor porcentaje corresponde a Licencia con el 40%, Pecuniario con el 24%, por lo general el financiamiento es personal.

CUADRO 25
ENTRENAMIENTO AL PERSONAL

INSTITUCION	#	SE EFECTUAN PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO AL PERSONAL.		
		SI	NO	NO CONT.
Hospital	18	2	15	1
Centro de Salud	7	3	4	0
TOTAL.....	25	5	19	1
%		20.00	76.00	4.00

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

Del personal encuestado 5 han recibido programas de entrenamiento, correspondiéndole el 20% ; 2 del Hospital y 3 del Centro de Salud.

CUADRO 26
COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE LA INSTITUCION

INSTITUCION	LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE LA INSTITUCION ES:					
	EXECELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	NO CONT.
Hospital	0	4	8	4	1	1
Centro de Salud	0	1	3	3		
TOTAL.....	0	5	11	7	1	1
%	0.00	20.00	44.00	28.00	4.00	4.00

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

Para el mayor porcentaje del personal la comunicación es buena, correspondiéndole al 44%, 8 personas del Hospital y 3 del Centro de Salud; muy buena el 20% y el 28% regular.

CUADRO 27
REUNIONES DEL CONSEJO TECNICO Y DE LA UNIDAD DE CONDUCCION AREA

REALIZA REUNIONES DE LA U.C.A. Y/O CONSEJO TECNICO ?	#	%
Si	20	80
No	4	16
No contestaron	1	4
TOTAL.....	25	100

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

Del personal encuestado 20 contestaron que sí, correspondiéndole el 80%; 4 contestaron que no, 2 médicos, 1 enfermera y 1 estadístico con el 16% y 1 contestó que no con el 4%.

CUADRO 28
CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL

METODOS DE CONTROL	#	%
Reloj	18	72
Carpeta	7	28
Otros	0	-
TOTAL.....	25	100.00

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

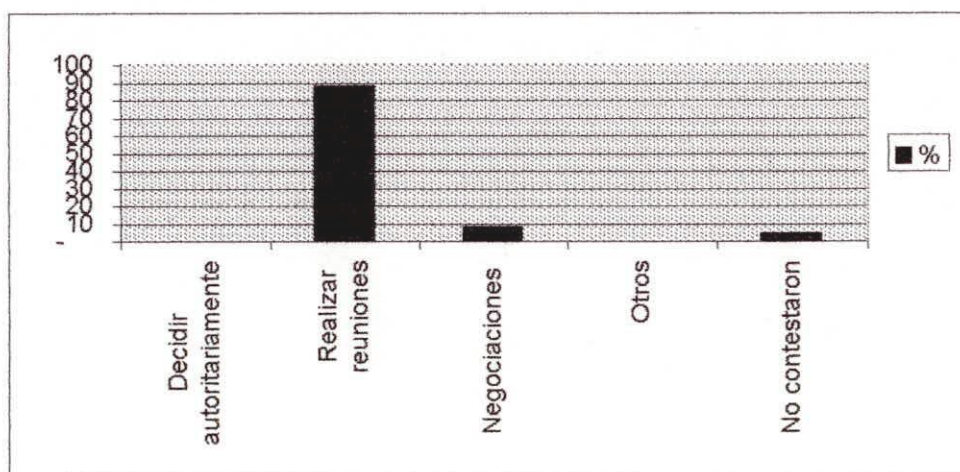
18 personas del Hospital contestaron que la asistencia se la controla mediante reloj y 7 personas del Centro de Salud mediante carpeta.

CUADRO 29
ACTITUD FRENTE A LOS CONFLICTOS

ACTITUD	#	%
Decidir autoritariamente	0	-
Realizar reuniones	22	88
Negociaciones	2	8
Otros	0	-
No contestaron	1	4
TOTAL.....	25	100

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras



22 personas contestaron que su actitud frente a los conflictos es de realizar reuniones, correspondiéndole el 88%; 15 del Hospital y 7 del Centro de Salud, siendo esa la mejor forma de encontrar consenso y plantear soluciones.

CONCLUSIONES

- Al realizar el estudio de la situación de los recursos humanos en las unidades operativas, encontramos manuales de normas y procedimientos, pero no han sido debidamente difundidos, como consecuencia no estandariza los procedimientos, lo que no les ha permitido conocer detalladamente y poner en práctica sus contenidos.
- La formación de personal de Salud, está orientada en base a la oferta educativa, principalmente a la producción de recursos especializados para la atención hospitalaria, se observa escasa oferta educativa desde las instancias formadoras de recursos en salud en respuesta a la diversificación de las necesidades técnicas del sector, principalmente en programas de entrenamiento en servicio y educación continua.
- Los procesos de comunicación no están bien desarrollados ya que no existen políticas de trabajo, no se conoce la información sobre los diversos programas que realizan las Unidades Operativas.
- En el personal encuestado encontramos que las evaluaciones han sido aplicadas a un número reducido, obteniendo beneficios; debiendo aplicarse a todos ya que estas técnicas llevan al fortalecimiento del desempeño.
- Gran porcentaje del personal se encuentra desmotivado por bajas remuneraciones, ya que no satisfacen sus necesidades y no están de acuerdo a la inflación, lo que les convierte en individuos apáticos, indiferentes, con conducta pasiva, no cumpliendo sus funciones, brindando a los usuarios atención ineficiente; no existiendo una política única de compensaciones, lo que determina la formación de grupos con intereses diferentes como es el caso de los sindicatos, grupos de mayor poder.
- No existe planificación de la formación, ni políticas de desarrollo de recursos humanos.
- El Consejo Técnico y la U.C.A elaboran la planificación estratégica de salud, sin embargo gran parte del personal la desconocen.

- Los cargos de los puestos directivos están ocupados por recursos del sexo femenino en un 76%.
- Existe un desconocimiento de la planificación del departamento de recursos humanos con 48%; considerando la importancia que tiene el desarrollo del personal para que la institución alcance las metas para el que ha sido creado; la administración eficaz y eficiente de recursos humanos, la calidad de servicio por parte de una fuerza de trabajo satisfecha y motivada.
- La información obtenida en este trabajo nos permite considerar que existen falencias técnico-administrativas, conduciendo a serias deficiencias en la capacidad operativa de la institución.

RECOMENDACIONES

- Para el desarrollo de los recursos humanos es preciso actualizar el manual de normas y procedimientos como instrumento de trabajo permanente con la finalidad de orientar el desempeño de sus funciones en las diferentes unidades operativas de salud, del Área de Salud # 3.
- Impulsar la incorporación de la educación permanente como herramienta gerencial de mejoramiento continuo en los servicios de salud y fomentar la cultura de trabajo en equipo, para obtener mejores resultados en los diferentes programas.
- Crear un sistema de comunicación multidireccional entre todo el personal de las unidades operativas a través de reuniones periódicas.
- Implantar evaluaciones periódicas como instrumento para medir actividades, según el perfil ocupacional; detectar debilidades en la ejecución del trabajo que serán atendidas y fortalecidas con un sistema de educación continua.
- Desarrollar en los recursos humanos el compromiso hacia la organización mediante el conocimiento de la visión y misión de la institución y lograr la elaboración y aprobación de políticas de estímulo pecuniario con el fin de motivar al personal para cumplir con sus funciones encomendadas.
- Deben existir políticas únicas reales y aplicables sobre formación y desarrollo del recursos humano por ser el ente susceptible al cambio más importante de toda institución.
- Difundir la planeación estratégica de salud; de parte de los directivos al resto del personal; para que sean entes participativos en su ejecución.

- Difundir los planes y actividades del departamento de recursos humanos, junto con los beneficios que cada empleado y trabajador tienen para su desarrollo técnico y las condiciones de su trabajo.

- Fortalecer los procesos de formación y perfeccionamiento de los profesionales con cargos directivos y jefes departamentales, con énfasis en la gerencia de servicios de salud.

- Mantener relaciones con otras instituciones de salud de similares características con el objeto de fomentar el intercambio profesional a todos los niveles.

AneXos

ANEXO 1

A continuación se describen algunas variables importantes del estudio de la encuesta tipo 1.

DISTRIBUCION DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN TIPO DE UNIDAD

UNIDAD	#	%
HOSPITAL	30	40.00
CENTRO SALUD	38	50.67
SUB-CENTRO SALUD	7	9.33
TOTAL.....	75	100.00

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

En este cuadro se representa el análisis de la encuesta realizada a 75 personas: Al Hospital corresponde el 40%, al Centro de Salud el 50.67% y Sub. Centros de Salud el 9.33%. Muestra sobre la cual se estudiará todas las variables con el fin de obtener la información necesaria.

DISTRIBUCION POR SEXO

SEXO	#	%
Femenino	42	56.00
Masculino	33	44.00
TOTAL.....	75	100.00

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

En este cuadro predomina el sexo femenino con el 56% y el masculino le corresponde el 44%, del personal encuestado.

DISTRIBUCION POR EDAD

EDAD	#	%
20 - 30 años	18	24.00
31 - 40 años	21	28.00
41 - 50 años	26	34.67
51 y más años	10	13.33
TOTAL.....	75	100.00

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

En la encuesta predomina el rango del 41-50 años con el 34.67%; luego el de 31-48 años con el 28% y el menor porcentaje entre 51 y más años con el 10%, teniendo encuesta que hay empleados y trabajadores desde la apertura de los servicios de Salud en el Área.

DISTRIBUCION DE ACUERDO A LA INSTRUCCIÓN

INSTRUCCIÓN	#	%
Primaria	6	8.00
Secundaria	25	33.33
Superior	44	58.67
Postgrado	0	-
TOTAL.....	75	100.00

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

El porcentaje mayor corresponde a educación superior con 58.67% luego instrucción secundaria el 33% y a postgrado con 0%.

ESTADO CIVIL DEL PERSONAL ENCUESTADO

ESTADO CIVIL	#	%
Soltero	17	22.67
Casado	47	62.67
Divorciado	4	5.33
Viudo	1	1.33
Unión Libre	6	8.00
TOTAL.....	75	100.00

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

El mayor porcentaje corresponde a casados con el 62.67%, a soltero con el 22.67% y el menor porcentaje viudos con el 1.33%.

TIEMPO DE SERVICIOS EN LA INSTITUCION

AÑOS DE LABORES	#	%
0 - 1 año	15	20.00
2 - 5 años	24	32.00
6 - 10 años	6	8.00
11 - 20 años	6	8.00
21 y más años	24	32.00
TOTAL.....	75	100.00

FUENTE: Encuesta 1

ELABORACION: Autoras

En el rango de: 2-5 años está comprendido el mayor porcentaje porque el Hospital tiene 457 empleados, y se inauguró hace dos años con lo que se incrementó el personal. El rango de 21 y más años encuestados fue el personal de los Centros de Salud.

La información que se presenta a continuación corresponde a la encuesta tipo 2.

INSTITUCION / SEXO

UNIDAD	#	SEXO	
		F	M
HOSPITAL	18	12	6
CENTRO SALUD	7	7	0
TOTAL.....	25	19	6
%		76.00	24.00

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

Predomina el sexo femenino, con el 76% y el masculino con el 24%; en el Hospital el 50% y en Centro de Salud con el 100%.

CARGO / SEXO

CARGO	#	SEXO	
		F	M
Director	2	2	
Miembros Con. Técnico-U.C.A.	10	8	2
Jefes Departamentales	13	9	4
TOTAL.....	25	19	6
%		76.00	24.00

FUENTE: Encuesta 2

ELABORACION: Autoras

Los cargos están ocupados en un 76% por el sexo femenino y el 24% sexo masculino. La conducción de las 2 unidades de mayor complejidad tienen como directores sexo femenino.

ANEXO 2

ENTREVISTA TIPO 1

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE: HOSPITAL - CENTRO DE SALUD
- SUB. CENTRO SALUD.**

DATOS GENERALES:

UNIDAD

FECHA:

SEXO:

CARGO:

1.- EDAD

- a) 20 a 30 años
- b) 31 a 40 años
- c) 41 a 50 años
- d) 51 y más años

2.- INSTRUCCIÓN

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Superior
- d) Post-Grado

3.- ESTADO CIVIL

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Divorciado
- d) Viudo
- e) Unión libre

4.- PROFESIÓN

- a) Médico ()
- b) Enfermera ()
- c) Trabajadora Social ()
- d) Psicólogo ()
- e) Administrativo ()
- f) Otras ()

5.- AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN

- a) 0 a 1 año ()
- b) 2 a 5 años ()
- c) 6 a 10 años ()
- d) 11 a 20 años ()
- e) 21 y más años ()

6.- PERSONAL CON:

- a) Nombramiento ()
- b) Contrato ()

7.- TIPO DE PERSONAL

- a) L.S.C.C. Administrativa ()
- b) Código de Trabajo ()

8.- CÓMO INGRESÓ A LA INSTITUCIÓN

- a) Por concurso ()
- b) Sin concurso ()

9.- LE HAN APLICADO A USTED EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS?

- a) Sí ()
- b) No ()

Qué Institución:

- a) Hospital
- b) Centro de Salud
- c) Dirección Salud Manabí
- d) Jefes Departamentales

10.- CONOCIÓ USTED LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN?

- a) Sí
- b) No

11.- QUE BENEFICIOS OBTUVO DE ESTA EVALUACION?

- a) Capacitación
- b) Promoción
- c) Otros
- d) Ninguno

12.- CONOCE SI SU CARGO ESTA DENTRO DEL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS?

- a) Sí
- b) No

13.- CONOCE USTED DETALLADAMENTE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE SU PUESTO?

- a) Sí
- b) No

14.- SE AJUSTA AL PERFIL OCUPACIONAL EL CARGO QUE OCUPA?

- a) Sí
- b) No

15.- CUÁNTO ES SU REMUNERACIÓN TOTAL?

- a) 500.000 - 1'000.000 ()
- b) 1'000.001 - 1'500.000 ()
- c) 1'500.001 - 2'000.000 ()
- d) 2'000.001 - + ()

16.- HA ASISTIDO A CURSOS EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?

- c) Sí ()
- d) No ()

#	Curso	8 - 40 horas	41 - 80 horas	81 y más horas	Total
	Congreso				
1	Clínico Quirúrgico				
2	Administrativo				
3	Otros				

17. QUÉ INSTITUCIÓN ORGANIZO?

- a) Hospital ()
- b) C.S ()
- c) D.S.M. ()
- d) M.S.P. (Central) ()
- e) O.N.G ()
- f) Otros ()

18.- LA INSTITUCIÓN LE HA DADO FACILIDAD PARA ASISTIR A OTROS EVENTOS?

- a) Sí ()
- b) No ()

19.- SU FORMACIÓN PERSONAL LE HA AYUDADO A USTED EN SU PROMOCION?

- a) Sí ()
- b) No ()

20.- CÓMO SON LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS?

- a) Excelente ()
- b) Muy Buena ()
- c) Buena ()
- d) Regular ()
- e) Mala ()

21.- CONSIDERA USTED QUE PARA TRABAJAR ESTE LUGAR ES: ?

- a) Excelente ()
- b) Muy bueno ()
- c) Bueno ()
- d) Regular ()
- e) Malo ()

22.- TIENE CONFIANZA EN SU JEFE?

- a) Mucha ()
- b) Poca ()
- c) Ninguna ()

23.- SU TRABAJO LE PERMITE EJECUTAR HABILIDADES DE ACUERDO A SU PERFIL OCUPACIONAL ?

- a) Si ()
- b) No ()

24.- APRECIA USTED LA ESTABILIDAD EN SU TRABAJO?

- a) Sí ()
- b) No ()

ANEXO 3

ENTREVISTA TIPO 2

ENCUESTA REALIZADA A DIRECTORES: HOSPITAL – CENTRO DE SALUD - MIEMBROS DE CONSEJO TÉCNICO - MIEMBROS DE UCA. — JEFE DE RECURSOS HUMANOS – JEFES DEPARTAMENTALES.

DATOS GENERALES:

UNIDAD:

FECHA:

SEXO:

CARGO:

- | | SI | NO |
|---|-----|-----|
| 1.- Se realiza reclutamiento del personal ? | () | () |
| 2.- Conoce usted el porcentaje de ausentismo del personal ? | () | () |
| 3.- Se efectúa investigación de necesidades de recursos humanos ? | () | () |
| 4.- Conoce usted las tareas, actividades y funciones de todos los cargos? | () | () |
| 5.- Existe Planificación Estratégica de su institución ? | () | () |
| 6.- Existe planificación de actividades del Departamento de R.R.H.H | () | () |
| 7.- Cuál es la periodicidad de la planificación de R.R.H.H. ? | | |
| a) Anual | () | |
| b) Semestral | () | |
| c) Trimestral | () | |
| d) Mensual | () | |
| 8.- El Departamento de Recursos Humanos tiene base de datos del personal? | () | () |
| 9.- Se efectúa evaluación del desempeño del personal ? | () | () |

10.- Qué institución efectúa la evaluación ?

- a) Unidad Operativa ()
- b) Dir. Salud Manabí ()
- c) M.S.P.(Central) ()
- d) SENDA ()
- e) Otras. ()

11.-Cuál es la técnica utilizada para la evaluación ?.

- a) Entrevista. ()
- b) Encuesta ()
- c) Prueba ()
- d) Observación ()
- e) Otras. ()

SI **NO**

12.- Se da a conocer los resultados de la evaluación?

() ()

13.- Existen beneficios para la capacitación:

- a) Pecuniario ()
- b) Licencia ()
- c) Otros ()

14.- Se efectúan programas de entrenamiento al personal?

() ()

15.- La comunicación entre el personal de la institución es:

- a) Excelente ()
- b) Muy bueno ()
- c) Bueno ()
- d) Regular ()
- e) Malo ()

16.- Realiza reuniones de la UCA y/o Consejo Técnico

() ()

17.- Cuál es la periodicidad de estas reuniones?

- a) Anual. ()
- b) Semestral. ()
- c) Trimestral. ()
- d) Mensual. ()

18.- Ha realizado auditoria de recursos humanos? () ()

19.- La asistencia del personal la controla mediante:

- a) Reloj ()
- b) Carpeta ()
- c) Otros ()

20.- El tipo de evaluación en su institución es mediante:

- a) Auditoría ()
- b) Supervisión ()
- c) Monitoreo ()

21.- Su actitud frente a los conflictos es de:

- a) Decidir autoritariamente ()
- b) Realizar reuniones ()
- c) Negociación ()
- d) Otros ()

22.- Soluciona usted los conflictos mediante:

- a) Diálogo ()
- b) Negociación ()
- c) Imposición ()

BIBLIOGRAFIA

- *Actualidad Gerencial*, Volumen 8, #1, Boston Estados Unidos, 1999.
- *Archivo del Departamento de Recursos Humanos*, Hospital Napoleón Dávila Córdova, Chone, 2000.
- *Archivo del Departamento de Recursos Humanos*, Centro de Salud de Chone, Área de Salud # 3, Chone, 2000.
- Balderas P. María de la Luz, *Administración de los Servicios de Enfermería*, Interamericana 1988.
- Bonilla Pilar Dra., León Ivonne Lcda. *Diseño Estratégico de un Modelo Gerencial de Recursos Humanos*, ESPOL 1999.
- Canales F.H. *Metodología de la Investigación, Manual para el Desarrollo del Personal de Salud*, O.P.S. México 1981.
- Canales F.H. de Pineda E.B., *Metodología de la Investigación*. Publicación de la O.P.S. Washintong, 1994.
- Chiavenato Iadalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Segunda edición, 1989.
- *Gestión Descentralizada de Recursos Humanos de Salud en la Reforma Sectorial*, OPS/OMS.
- *Manual de Organización de Áreas de Salud*. MSP, 1994
- Ordóñez Miguel, *Modelos y experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos*, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1996.

- Ordóñez Miguel, *La Nueva Gestión de Recursos Humanos*, Ediciones Gestión 2000, S.A., AEDIPE, Barcelona.
- Pinos Jacqueline Lic., *Propuesta de Mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos en el Hospital San Miguel*, Provincia Bolívar, ESPOL 1997.
- *Reglamento Orgánico Funcional*, MSP, Hospital de Chone, 1985.
- Torres Espín Alexandra Dra., *Análisis situacional de los Recursos Humanos del Área Administrativa del MSP de Pichincha y Propuesta de Intervención*. ESPOL 1996.
- Velasco Abad Margarita Lic., *Recursos Humanos en Salud*, Postgrado en Gerencia de Servicios de Salud ESPAE – Módulo #6, Guayaquil 1999.
- Wayne Mondog Robertmnoe, *Administración de Recursos Humanos*, México, 1997.
- Zambrano Jorge Daniel Ing., *Módulo Recursos Humanos*, Diplomado en Gerencia Empresarial, P.U.C.E.CH.M, 2000.