

"DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO, HOSPITAL ENRIQUE GARCÉS".

Dra. Gloria Arbeláez, Econ. Nelson Gavilánez, Dra. Diana Verdezoto¹

¹ *Unidad de Gestión de Posgrados
Maestría en Administración Gerencial Hospitalaria*

RESUMEN.

Los procesos conciben a las instituciones como un sistema interrelacionado, mejoran su gestión e incrementan la satisfacción del usuario. La gestión de la Unidad de Talento Humano es fundamental en los hospitales públicos, y para documentar procesos estandarizados existen grandes dificultades. El objetivo de esta investigación es elaborar un manual de procesos estandarizados, mejorar la gestión para contribuir a que su personal desarrolle las actividades designadas de la Unidad de Talento Humano del Hospital General Enrique Garcés.

Se utilizó metodología descriptiva, métodos cualitativos y cuantitativos, revisión bibliográfica, normas del Ministerio de Salud y de Relaciones Laborales y se realizó Benchmarking; y, se integra el documento en cinco capítulos.

El capítulo 1, Indica los antecedentes del hospital, la Unidad de Talento Humano, el planteamiento del problema, el objetivo general y los específicos.

En el capítulo 2, Desarrolla el marco teórico, los conceptos y herramientas.

En el capítulo 3, Detalla la metodología de aplicación práctica descriptiva, la situación actual de la Unidad y los resultados de la investigación.

En el capítulo 4, Describe la situación actual de los procesos, la cadena de valor, el mapa de procesos, el inventario, levantamiento y descripción de procesos.

Finalmente, el capítulo 5 consta la propuesta que incluye el manual de procesos, cuadro de indicadores para su monitoreo y el plan de capacitación.

Palabras claves: Procesos, indicadores, gestión, cadena de valor.

Abstract

The processes conceive to the institutions as an interrelated system, improve management and increase user satisfaction. Management of Human Talent Unit is essential in public hospitals, and to document standardized processes there are great difficulties. The objective of this research is to develop a manual of standardized processes, improve management to help the staff develop the designated activities of the Human Talent Unit of the Hospital General Enrique Garcés.

Were used descriptive methodology, qualitative and quantitative methods, literature review, standards of the Ministry of Health and Labor Relations and Benchmarking was done; and, integrating the document into five chapters:

Chapter 1, Indicates the background of the hospital, Human Talent Unit, the problem statement, the general objective and specific.

In Chapter 2, Develops the theoretical framework, the concepts and tools.

In Chapter 3, Details the methodology of practical application specification, the current status of the unit and the results of the investigation.

In Chapter 4, Describes the current status of processes, the value chain, the process map, inventory, survey and description of processes.

Finally, Chapter 5 contains the proposal that includes the manual processes, scoreboard for monitoring and training plan.

Keywords: Processes, indicators, management, value chain.

Introducción

En el Ecuador el Ministerio de Relaciones Laborales, es el organismo rector de la administración del desarrollo del talento humano y remuneraciones del sector público; emite políticas, normas e instrumentos técnicos. (Ministerio de Relaciones Laborales, 10 de octubre 2010); mandato para el Ministerio de Salud Pública, rector y gestor sanitario, que expidió el “Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos”, en fase de aplicación a nivel central y que confronta cambios normativos que en algunas entidades hospitalarias públicas aún se desconocen o no se aplican.

El Hospital General Enrique Garcés, entidad de salud pública de segundo nivel de complejidad y atención médica para la referencia de la Red de Salud Sur del Distrito Metropolitano de Quito, brinda atención con profesionales y trabajadores cuya base de relación con el usuario/a es la calidad y calidez en el que la gestión de la Unidad de Talento Humano es fundamental para lograr su satisfacción.

La evaluación de la gestión de la Unidad de Talento Humano se hace necesaria para medir si cumple los lineamientos determinados en la Ley Orgánica de Servicio Pública, si los cargos del talento humano están acordes a su perfil, como es la evaluación de desempeño, la satisfacción del usuario, si existe diseño de procesos, si las actividades están organizadas o son discrecionales; como están los procesos actuales, si se monitorean, si disponen de un manual; por lo que se justificó realizar la investigación, para evaluar la gestión y si se necesita un manual de procesos; puesto que el contribuir a su diseño, estandarización, documentación, elaborar indicadores, realizar monitoreo, le permitirá detectar problemas, plantear soluciones, planificar, tomar decisiones, optimizar las actividades propuestas al equipo, hacer flexible el uso de recursos, acortar tiempos de respuesta, evaluar los procesos y mejorar la gestión para que su personal desarrolle las actividades asignadas.

Se define como proceso a “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados”. (Harrington, 1993, pp. 17).

La gestión por procesos aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo. (Toledo, 2002, pp. 6).

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. (Chiavenato, 2002, pp.10)

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate; y la Administración de Talento Humano debe contribuir a la eficacia organizacional.

Con estos antecedentes se realizó la investigación y se fijó los siguientes objetivos:

Objetivo General

Evaluar la gestión y documentar los procesos estandarizados de la Unidad de Talento Humano para contribuir a que su personal desarrolle las actividades asignadas.

Objetivos Específicos

- Realizar la evaluación de la Gestión de la Unidad de Talento Humano del Hospital General Enrique Garcés.
- Diseñar los procesos actuales y propuestos de la Unidad de Talento Humano del Hospital General Enrique Garcés.
- Elaborar el Manual de Procesos de la Unidad de Talento Humano en el Hospital General Enrique Garcés.

Metodología

Diseño

En el presente proyecto se aplicará la metodología descriptiva, vale decir aplicación práctica, la del entendimiento común a la hora de abordar conceptos.

Instrumentos de investigación

La primera fase corresponde a la evaluación de la gestión de la Unidad de Talento Humano:

Fuentes primarias: Observación in situ, directa e indirecta; entrevista no estructurada con el objeto de conocer su impresión sobre las condiciones de trabajo en el área; entrevistas estructuradas; y, no estructurada al personal de la Unidad de Talento Humano fuente directa de información, encuestas pilotos a 10 usuarios internos al azar y validación cruzada para aplicar en muestra finita de clientes internos.

Fuentes secundarias: Fotos, nómina del personal; revisión de siete formularios de nivel óptimo de desempeño individual, y evaluación del desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales con el fin de analizar la consistencia entre lo planificado (meta); y, lo cumplido, porcentaje de cumplimiento y total de evaluación de desempeño desde el 01-08-2008 al 30-11-2011 de los siete servidores públicos, a excepción de los dos trabajadores regidos por el Código de Trabajo en los que por norma no se aplica. Reglamento Orgánico Funcional del Hospital General Enrique Garcés, marzo 2010, donde conceptualiza la unidad y registro de control de asistencia.

La segunda fase corresponde al diseño, documentación y medición de los procesos de la Unidad de Talento Humano:

Fuentes primarias, entrevistas estructurada y no estructurada al personal de la Unidad de Talento Humano, fuente directa de información; entrevista estructurada

utilizando la “plantilla de levantamiento de actividades” (Anexo 4) a cada uno de las nueve personas que laboran en la Unidad.

Fuentes secundarias, a través de revisión bibliográfica, que sustentarán el marco teórico; para el diseño y estandarización de los procesos se utilizara herramientas en programas Excel, SPSS, programa Visio, gráficos de mapa de procesos y cadena de valor validadas, elaboración del manual de procesos, proponiendo actividades que incluye la construcción de indicadores y permita monitorear para recomendar la propuesta de implementación, revisión de siete formularios de nivel óptimo de desempeño individual y evaluación del desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales con el fin de analizar las actividades de cada uno de los funcionarios que laboran en la Unidad de Talento Humano que sirvan de base y apoyo para la elaboración de cada uno de los procesos que la normativa contempla para dicha Unidad de Trabajo, revisión de información relativa al nivel óptimo de desempeño individual y evaluación del desempeño de siete funcionarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con el propósito de disponer de más actividades relacionadas con las actividades de la Unidad de Talento Humano. (Benchmarking); y, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, donde indica los subprocesos a nivel distrital.

Población y muestra

El universo poblacional objeto de este análisis está representado por 986 clientes internos (distribuido entre personal directivo, administrativo y operativo) que laboran en el Hospital.

El criterio de inclusión de usuarios internos comprende: personal que consta en nómina, labora más de un mes en el hospital, sea de modalidad contratación de la LOSEP o Código de Trabajo; y como criterio de exclusión vacantes en nómina, las nueve personas que trabajan en la Unidad de Talento Humano, empresa privada que presta servicios generales, médicos postgradistas e internos.

Aplicada la fórmula se obtiene que para una población de 986 (clientes internos), se requiere realizar 67 encuestas, estadísticamente representativas.

Como muestra no representativa constituyen las encuestas aplicadas a las nueve personas que laboran en la Unidad.

Resultados

Una vez codificados los datos se procedió a su análisis estadístico a través de paquetes informáticos lo que facilitó su comprensión.

En primera fase fue el análisis de la evaluación de la gestión y de la presente investigación se comprobó que es parcial, pues se estableció lo significativo de los hechos como a continuación se describen:

El área física no cumple con los estándares mínimos, de 5,5 metros cuadrados por persona y considerando que son nueve empleados el área de trabajo debería disponer de al menos 50,17 metros cuadrados; además contar con un espacio destinado para un inodoro y un lavabo; tampoco cuenta con el mobiliario para archivar ordenadamente la documentación del Hospital.

El talento humano de la Unidad de Talento Humano la integran nueve funcionarios de los cuales siete dependen de la LOSEP y dos del Código de Trabajo; distribuidos uno en el ambiente destinado a archivo, seis (dos analistas, tres secretarías y un licenciado en leyes) en un solo ambiente donde se evidencia mayor congestión, una secretaria en recepción y la coordinadora de la Unidad.

Es importante señalar que el personal del Código de Trabajo no está sujeto a estas evaluaciones por lo que solo se disponen de siete evaluaciones.

Se constató también que existe personal ejerciendo cargos diferentes a los puestos que fueron contratados, como son los casos de la persona que tiene el cargo de “técnico de mantenimiento” desempeñándose como responsable del archivo, una “servidora pública de apoyo 1” como secretaria a pesar de que su título académico es doctora en psicología industrial, y un “servidor público 1” desempeñando labores de asesor jurídico a pesar de que es licenciado en leyes.

Se realizó un total de 90 encuestas a usuarios internos al azar en los días domingo 29 y lunes 30 de mayo del 2012; para conocer la percepción de calidad del servicio que brinda la Unidad de Talento Humano del Hospital General Enrique Garcés de la ciudad de Quito, la misma que indicó los siguientes resultados:

Las edades fluctuaron entre 23 a 62 años; el 16% entre 23 a 29 años, el 27% entre 30 a 39 años, el 21% entre 40 a 49 años y el 37% entre 50 a 62, siendo la categoría más representativa; el 32% de sexo masculino y 68% femenino.

En lo relacionado al tiempo de trabajo en la institución las categorías más representativas fueron de 39% con un año; 23% de 26 a 30 años.

Se entrevistaron 56,7% servidores públicos y 43,3% de Código de Trabajo.

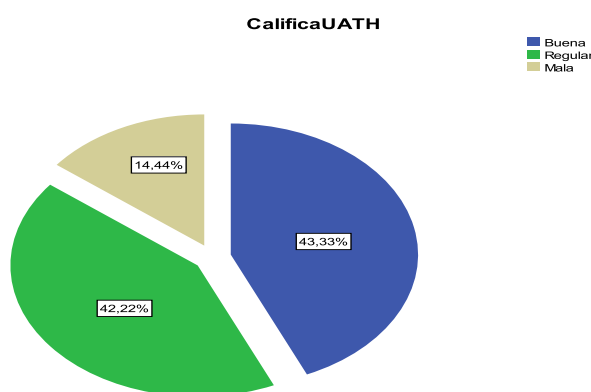


Figura 1. Percepción del servicio que brinda la Unidad de Talento Humano

Se calificó al servicio que brinda la Unidad de Talento Humano 43,3% buena, 42,2% regular y 14,4% mala.

El 66,7% se enteró de la disponibilidad del cargo institucional por otro medio, el 23,3% por prensa escrita y el 10% por prensa hablada.

El 68,9% la Unidad de Talento Humano si le entregó una copia de su contrato o nombramiento.

El 60% cuando ingresó a la institución no recibió inducción a la organización por parte de la Unidad de Talento Humano.

El 63,3% cuando ingresó a la institución no recibió inducción al trabajo por parte de la Unidad de Talento Humano.

La Unidad de Talento Humano en un 60% no entregó la descripción y funciones⁵ del puesto.

El 71,1% no dispone de una copia de su evaluación 2011.

El 63,3% no conoció el registro de control de su asistencia anual 2011.

El 73,3% si recibió prendas de protección anual.

El 70% no recibió atención médica preventiva durante el año 2011.

El 80% consideró que la Unidad de Talento Humano no ha impulsado su plan de carrera.

El 78,9% respondió que la Unidad de Talento Humano no realizó el debido proceso de regular su remuneración acorde a la actual normativa.

El 80% contestó que la Unidad de Talento Humano no le asesora ni previene sobre la correcta aplicación de la Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales y Ministerio de Salud Pública.

El 78% señaló que la Unidad de Talento Humano no le invita a participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales para el desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.

El 71,1% contestó que la Unidad de Talento Humano nunca le brinda capacitación.

La encuesta para evaluar el cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades normada por el Ministerio de Relaciones Laborales y productos del Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Salud Pública de los siete servidores públicos y dos trabajadores que laboran en la Unidad de Talento Humano del Hospital General Enrique Garcés de la ciudad de Quito registró los siguientes resultados:

Son siete puestos de servidores públicos (77,8%); y, 22% de código del trabajo (archivo y secretaria).

El 77,8% considera que si cumple y hace cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia:

El 88,9% no elabora los proyectos de Estatuto.

El 100% elabora los proyectos de Normativa interna.

El 77,8% no elabora los proyectos de indicadores de gestión del talento humano

El 100% elabora el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales.

El 100% elabora y aplica los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión, competencias laborales.

El 88,9% no administra el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.

El 66,7% realiza bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplica el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales

El 55,6% mantiene actualizado y aplica obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

El 88,9% no estructura la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia.

El 77,8% no aplica las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional.

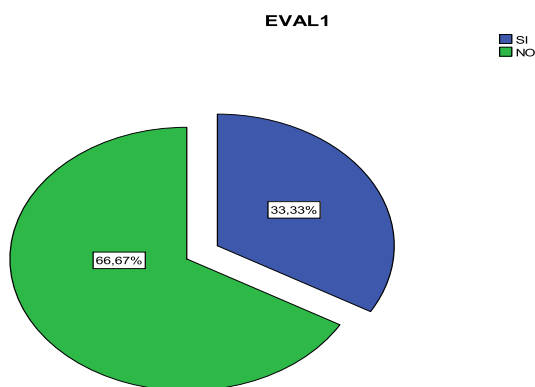


Figura 2. Porcentaje de personal que realiza evaluación de desempeño-EVAL

El 66,7% no realiza la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos.

El 66,7% no asesora y previene sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución.

El 55,6% cumple las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

El 100% pone en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución.

El 66,7% no participa en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.

El 66,7% no aplica el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales.

El 55,6% no recepta las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno.

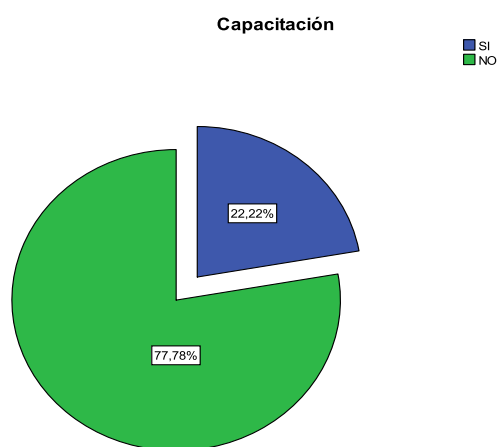


Figura 3. Porcentaje de coordinación para capacitación del personal

El 77,8% no coordina anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público.

La revisión del registro de asistencia del personal de la Unidad de Talento Humano determinó el total de 1.235 atrasos al ingreso de trabajo en el período abril 2011 a febrero 2012, con una media de 137; seis funcionarios representan entre el 9,88% y 15,87% y tres funcionarios entre el 4,05% y 7,69%.

La revisión de la lista de denominación del puesto al año 2011, relacionado a la nómina y vacantes determinó que existió 61 vacantes equivalente al 6% de los 1056 funcionarios: 526 empleados y 530 servidores públicos. El mayor número de vacantes fue de trabajadores con 55, de los cuales fueron: 34 auxiliares de enfermería, 12 Auxiliar administrativo de salud y 9 otros.

Del análisis de los formularios del nivel óptimo de desempeño individual y el “EVAL 1”, coinciden las actividades, no así con la información de las actividades obtenidas aplicando la plantilla de “levantamiento de la información “validada por el Ing. Jaime Cadena de cada uno de los integrantes de la Unidad de Talento Humano,

evidenciando que la información de sus actividades y tareas proporcionadas son discrecionales, parciales o incompletas.

La evaluación de desempeño durante los años 2008 a 2011 aplicada a los siete servidores públicos que laboran en la Unidad de Talento Humano estuvo entre 92,6% y 96%, equivalente a “alto desempeño”, solo uno durante el año 2010 obtuvo 85%, equivalente a “Muy Buena el desempeño” a pesar de que todos realizaron sus actividades parciales o incompletas acorde a la norma vigente.

Segunda Fase

De acuerdo a la revisión bibliográfica, y Benchmarking, se determinó que el personal de la Unidad Administrativa de Talento Humano, de los hospitales generales del Ministerio de Salud Pública, IESS y Fuerzas Armadas, se registra procesos y actividades discrecionales de acuerdo al contexto identitario de cada institución.

Situación actual de los procesos

El levantamiento de las actividades permitió describir el conjunto de procesos y discriminar las actividades que realiza la unidad, como se muestra en la figura 4.

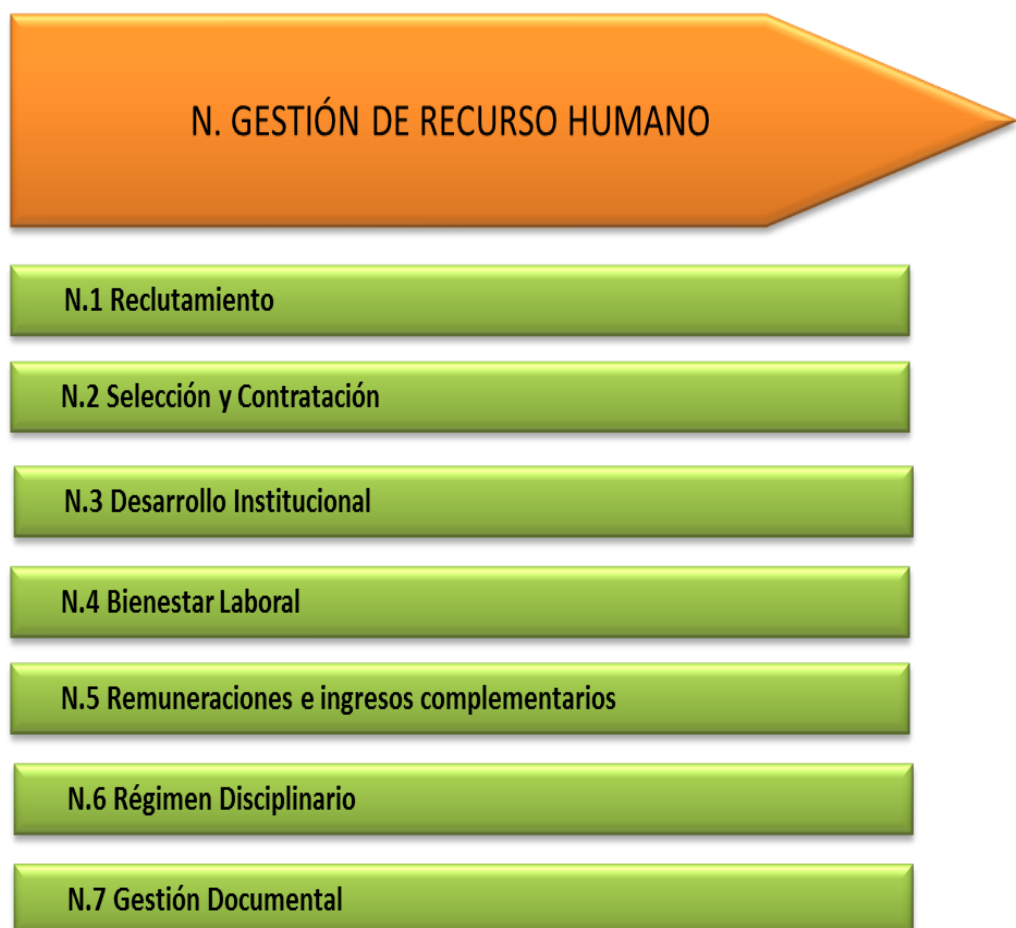


Figura 4 Mapa de procesos de la Unidad de Talento Humano

El levantamiento de la información de las actividades actuales en la Unidad de Talento Humano permitió constatar que realizan procesos no estandarizados, parciales, no los hacen o ejecutan procesos que no son de su competencia.

Tabla 1. *Diagnóstico de procesos actuales de la Unidad de Talento Humano del Hospital General Enrique Garcés*

Sub Procesos Actuales	No. de actividades	No. de personal	Minutos	Horas	Días	%	Observación
N.1 Reclutamiento	11	4	14.095	235	29	13	Mensual o diaria en la UTH
N.2 Selección y Contratación	19	5	31.865	531	66	30	Anual o mensual
N.3 Desarrollo Institucional	8	4	19.110	319	40	18	Mayor es anual
N.4 Bienestar Laboral	17	5	24.931	416	52	24	Mayor es diaria
N.5 Remuneración	50	5	10.810	180	23	10	Mensual
N.6 Régimen Disciplinario	10	1	2.580	43	5	2	Generalmente anual
N.7 Manejo Documental	19	5	1.775	30	4	2	Generalmente diario
TOTAL	134	4	105.166	1754	219	100	

Las 134 actividades fueron discrecionales, ejecutadas entre cuatro días (N.7) y sesenta y seis días (N.2 selección y contratación) en un total de 219 días por lo tanto los tiempos empleados son extremos.

En relación a los porcentajes en cada proceso también son extremos mientras los procesos N.6 (Régimen Disciplinario) y N7 (Manejo Documental) requieren 2% cada uno, el proceso N.2 (selección y contratación), requiere 30%, cabe indicar que al unirse los procesos N.1 reclutamiento, más N.2 selección y contratación se convierten en el proceso más representativo con 43% (13% + 30%)

La participación de funcionarios fueron en mayor porcentaje de la y en la propia unidad, con una media de 4 en participación de personal.

La elaboración del mapa de procesos permitió establecer la estructura organizacional de la Unidad de Talento Humano, como se observa en la figura 5.



Figura 5. Mapa de procesos estandarizados de la Unidad de Talento Humano

Discusión

Es importante que se considere usuario interno a todo personal de salud que permanece en jornada laboral y brinda atención médica o paramédica; sus beneficios, su relación de dependencia deben estar normados y coordinados con la Unidad de Talento Humano de la institución.

La falta de planificación del talento humano de la institución predispone a modalidades de contratación variada en los servidores públicos (Ex EBAS, FONNIN, contratos ocasionales, ganadores de concurso) en calidad de usuarios internos y en el caso de los usuarios externos (médicos internos, postgradistas y personal externo

privado); además, puede propender al aumento de puestos vacantes, riesgo laboral o rotación.

La gestión del personal en las entidades hospitalarias requiere revisión sostenida de los procesos, puesto que al documentar y estandarizar los mismos le permita contar con una herramienta base para futuras mejoras.

El usuario final, que recibe la atención en su debido derecho, debe su opinión ser registrada y rendir cuentas en periodos con cronología establecida.

La propuesta basada en evidencias es referente y potestad de la autoridad competente para que se proceda a la implementación, así como la voluntad y aptitud del personal de la Unidad de Talento Humano que lo permita y que no limite intervenciones futuras.

La norma está sujeta a cambios mediatos exigidos por la demanda del usuario interno y externo en beneficio de su buen trato y seguridad del servicio de salud que se proporciona como lo indican las experiencia de otras Unidades de Talento Humano.

El manual de procesos estandarizados para la Unidad de Talento Humano del hospital es una herramienta propuesta construida a la realidad de la misma.

Agradecimiento

A la ESPE, a la Unidad de Gestión de Postgrados, Maestría en Administración Gerencial Hospitalaria por participar de nuestra formación moral e intelectual. A nuestra Coordinadora. Econ. Rosita López y de manera especial al Ing. Jaime Luis Cadena Echeverría por su liderazgo, asesoría, e inducción cognitiva y formativa en Procesos.

A nuestros Docentes de nuestra Maestría por brindarnos tutoría vivencial inmersa e involucrada en aspecto de salud de la población Ecuatoriana.

Conclusiones y trabajo futuro

La Unidad de Talento Humano del Hospital Enrique Garcés incumple la normativa, porque, no aplica la Estructura Orgánica por Procesos a nivel Distrital emitida por el Ministerio de Salud Pública, no disponen de un manual de procesos, realizan procesos no estandarizados ni documentados, sus actividades se distribuyen en forma no equitativa entre el personal y los tiempos de respuesta son largos.

El Estatuto Orgánico Funcional del Hospital General Enrique Garcés, está desactualizado, su última publicación fue en el año 2010 y al año 2012 ya hay nuevos lineamientos del Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Relaciones Laborales y del Ministerio de Finanzas, ya que no disponen de un manual interno, ni planifican la necesidad institucional de personal.

La evaluación de la gestión de la Unidad de Talento Humano del Hospital General Enrique Garcés es parcial, ejecutan los Subprocesos de Reclutamiento y

Selección y Bienestar Laboral, no realizan capacitación y los Subprocesos que ellos identifican como Clasificación de Puestos y Evaluación de Desempeño en la normativa vigente son considerados productos.

La percepción de los usuarios internos, relacionada a la calidad del servicio que brinda la Unidad de Talento Humano se considera en su mayor porcentaje regular y malo y están insatisfechos.

La coordinación, el apoyo y asesoramiento entre los funcionarios de la Unidad de Talento Humano y los líderes de los diferentes procesos institucionales con los usuarios internos es baja.

El personal de la Unidad de Talento Humano registró funciones no inherentes a su proceso, algunos integrantes su perfil no es acorde al cargo y al puesto; además, no cumplen con la jornada laboral de ocho horas por un alto porcentaje de atrasos registrados; la encuesta realizada al personal acorde a la norma del Ministerio de Relaciones Laborales, su cumplimiento es bajo.

Se propone que la Unidad de Talento Humano disponga del manual de procesos estandarizados como mecanismo de apoyo, adiestramiento y consulta permanente por parte de todo el personal, debe contribuir a que su personal desarrolle las actividades asignadas, que los indicadores propuestos faciliten el control, monitoreo y seguimiento de sus actividades y objetivos planteados, los procesos propuestos deben permitir la vinculación y fluidez de acción con otros procesos institucionales, ser un referente nacional y un insumo futuro de retroalimentación para mejora orientada a la satisfacción del usuario.

Referencias bibliográficas

Corporación de Estudios y Publicaciones. (2011). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito, Ecuador.

Chiavenato ,I.(2003).*Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw-Hill

Harrington (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Mc Graw-Hill.

Jaramillo, I(2012), *Estudio de la percepción de servicio a los pacientes en las principales casa de salud del país*. Ekos, Negocios.

Pontón, G. (2008). *Administración Hospitalaria*, Colombia: Panamericana.

Voehl Frank, J. M. (2007). *Guía Instrumental para pequeñas y mediana empresas*. Mexico: McGraw Hill / Interamericana Editores, S. A. De C. V.

Información de Internet relativa al tema:

Ministerio de Salud Pública. (2011). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 13 de febrero 2012, disponible en: <http://www.msp.gob.ec/images/Documentos/rrhh/ESTATUTO MSP FINAL.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). *Asesoramiento técnico en la implementación de políticas y normas de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones del sector público*. Recuperado el 14 de febrero de 2012, disponible en

http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=64:asistencia-y-cooperacion-tecnica-en-la-aplicacion-e-implementacion-de-instrumentos-tecnicos-de-fortalecimiento-institucional&catid

Ramos, (2008). *Métodos y técnicas de la investigación* .Recuperado el 13 de febrero de 2012, disponible en <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>.