

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SEDE LATACUNGA



CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS PARA EL HOSPITAL "RAFAEL RUÍZ" DEL CANTÓN PUJILÍ**

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DE INGENIERA COMERCIAL

BALAREZO SORIA VIVIANA MARIBEL

MONTENEGRO CUEVA MÓNICA NATALY

Latacunga, agosto 2008

RESUMEN

El presente tema de tesis denominado “SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL 360°” es un proyecto que se aplicó y se desarrolló para el Hospital “Rafael Ruíz” ubicado en la ciudad de Pujilí, el mismo que tiene como objetivo analizar los pasos que siguen para la contratación de personal, y de esta manera examinar la situación real de las actividades en el contexto del Recurso Humano del Hospital.

La siguiente investigación se realizó gracias a la ayuda y colaboración del Jefe de Recursos Humanos del Hospital, por medio de su persona logramos conocer como se realizaba los procesos fundamentales para la contratación del personal como es la Planificación, Reclutamiento, Selección, Inducción Y Capacitación, debemos mencionar que todos estos procesos se realizan a través de las normas y leyes SENRES.

Se realizó un Sistema de Evaluación 360°, ya que fue considerado como el método más aplicable para el siguiente proyecto debido a que es un método muy completo versátil y por medio de él se podría obtener información que sería muy valiosa para la institución.

Además de proponer el método de evaluación 360° se estableció los parámetros que se considerarían, por último se realizó los formatos que servirían para la ejecución del método.

Finalmente se realizaron las conclusiones y recomendaciones necesarias.

CAPITULO I

1.1.- GENERALIDADES

1.1.1.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

“La primera riqueza es la salud”

Al hablar de la gestión de los RRHH estamos refiriéndonos a una función noble, esencial y compleja. Aun más cuando contribución de gente especializada se destina a la atención de la salud de la población. Esa función corresponde a un sistema de servicios, de una red o institución de salud, que se orienta a conservar o restaurar la salud de la población en un marco de políticas y de modos de organización y gestión sectorial vigentes. Sólo bajo estas condiciones se podría hablar de gestión de los RRHH.

La disponibilidad de personal de salud permite que la población de todas las regiones del país, de diferentes grupos sociales, étnicos y culturales tengan acceso a servicios de salud de manera equitativa que les permita desarrollarse sanamente dentro de una sociedad cada día mas acelerada.

El desarrollo de los recursos humanos en salud conforma la base social y técnica de los sistemas de salud de su mejoramiento y calidad para toda la población.

En el presente trabajo analizaremos el proceso de contratación del recurso humano así como también la evaluación del personal, asimismo, es posible documentar los diferentes niveles de desempeño laboral y facilitar la evaluación, de tal forma que

contribuya a la mejoría en la calidad de la atención mediante el establecimiento de estándares de desempeño.

1.1.2.- OBJETIVOS

1.1.2.1.- General

ELABORAR UN SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE PERSONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL “HOSPITAL RAFAEL RUÍZ “DEL CANTÓN PUJILÌ

1.1.2.2.- Específicos

- Analizar la situación actual de la carrera administrativa.
- Examinar la situación real de las actividades en el contexto del Recurso Humano en el Hospital.
- Identificar los subsistemas de Selección y Contratación de personal.
- Analizar el marco legal respecto al subsistema de Evaluación de desempeño del personal del Hospital.
- Determinar las fortalezas y debilidades del Hospital en la Administración de Recursos Humanos.
- Diseñar el proceso necesario en la Administración de Recursos Humanos en el marco legal vigente.

1.1.3.- ANALISIS SITUACIONAL DE LA CIUDAD DE PUJILÍ



1.1.3.1.- Reseña Histórica de la ciudad de Pujilí



Pujilí, asentada en las faldas del cerro Sinchahuasín, a unos 12 Km. al oeste de Latacunga, es una de las poblaciones más antiguas de la provincia. La fundación española data de 1570 y su Cantonización de 1852, el 14 de octubre. Pujilí tiene fama por su artesanía de cerámica. Durante la Colonia fue asiento misionero. La iglesia matriz es, en el Ecuador el único ejemplo de templo misionero. Ha sido bien restaurado, se limpió el enlucido y ha recuperado la sencillez y monumentalidad propia de la arquitectura romántica. El templo está situado en el parque Luis Fernando Vivero y está precedido de un atrio y pretil.

A Pujilí se le conocía como VILLA DEL SEÑOR DOCTOR BUENA AVENTURA DE PUJILÍ. Que le pusieron los primeros misioneros franciscanos que vivieron por estos lares, evangelizando a los indios.

En enero de 1853, comienza la vida cantonal, teniendo como primer presidente del Consejo al señor don Gabriel Álvarez V. y como Síndico al doctor Rafael María Vásquez.

Pujilí quiere decir POSADA DE LOS JUGUETES, en época prehistórica, estuvo gobernada por el Cacique Mayor Alonso Sancho Jacho Cápac. Tiene como noble centinela al Sinchahuasín que significa **Casa Fuerte** y es un balcón desde donde se contempla el más hermoso paisaje.

El folklore de Pujilí también es rico y se expresa en las fiestas anuales del 14 de octubre. Su feria semanal se realiza el domingo y en ella cabe admirar las piezas de arte popular en cerámica pintada a mano por hábiles artistas.

1.1.3.2.- Datos Generales:

Fecha de Fundación: fue fundada en 1570.

Fecha de Cantonización: el 14 de octubre de 1852.

Altitud: Está a 2961 metros sobre el nivel del mar

Temperatura: 14 grados centígrados.

Extensión: Pujilí tiene un área aproximada de 1305 Km. ²

División Política: El cantón Pujilí, se compone de ocho parroquias rurales que son: La Victoria, Guangaje, Isinlivi, Zumbahua, Angamarca, Pilaló, El Tingo y Chugchilán.

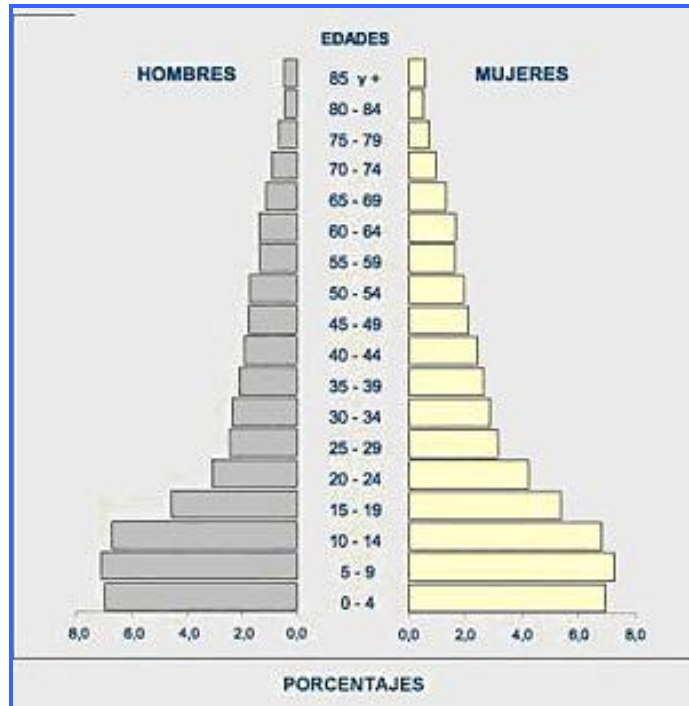
1.1.3.2.1.- Datos Geográficos

El Cantón Pujilí ubicado en la Provincia de Cotopaxi, en el centro del Ecuador, se fundó en 1570. La cabecera cantonal se encuentra a 2.961 m sobre el nivel del mar, en las laderas del monte Sichahuasín. El cantón presenta varios climas: templado en su zona urbana, frío en las regiones altas y cálido en áreas del subtrópico. El cantón tiene un área de 1.305 km².

1.1.3.2.2.- Datos Demográficos

En el área rural del cantón se encuentra concentrada un 92,7% de la población de Pujilí. El analfabetismo en mujeres se presenta en 37,08%, mientras que en varones: 20,09%. La población femenina alcanza el 53,1%, mientras que la masculina, el 46,9% (ver gráfico N.1).

GRÁFICO N. 1
PIRÁMIDE DE EDADES



FUENTE: INEC

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

Interpretación:

De acuerdo con los datos presentados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), del último Censo de Población y Vivienda, Pujilí presenta una base piramidal ancha, que representa una población joven, a expensas de los grupos de edad comprendidos entre 0-19 años.

La tasa media de crecimiento anual de la población es de 2,9 %, señalando este porcentaje como una referencia de crecimiento mas no como reclusión a la salud pública.

1.1.4.- INTRODUCCIÓN AL AMBITO HOSPITALARIO

1.1.4.1.- Concepto de Hospital

Según el criterio de diversos autores Hospital se define como:

El establecimiento público, social o privado, cualquiera que sea su denominación, que tenga como función la atención de usuarios en especialidades médicas básicas y que cuente con camas básicas para el internamiento durante el diagnóstico, tratamiento o rehabilitación, brindando servicios las 24 horas del día los 365 días del año.

Conforme a los expertos del comité de expertos de la OMS el hospital es una empresa destinada a servir la salud por medio de actividades de restauración, preventiva y fomenta, así como para actividades educativas y de investigación.

Hospital, institución con una plantilla médica y de enfermería organizada, y con instalaciones permanentes, que ofrece gran variedad de servicios médicos, incluyendo cirugía, para quienes requieran un tratamiento u observación más intensivos. También puede incluir instalaciones para atender a los recién nacidos y lactantes, así como diversas consultas ambulatorias.

1.1.4.2.- Tipos de Hospitales

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA REGIONALIZADO DE SERVICIOS

De acuerdo a la regionalización funcional, las unidades del Ministerio de Salud se distribuyen en los siguientes niveles (ver gráfico N.2):

1er. Nivel: Nivel de Área de Salud

2do. Nivel: Nivel regional (Provincial)

3er. Nivel: Nivel Nacional

El nivel de Área de Salud, constituye la unidad funcional del sistema regionalizado de servicios y está integrado por los puesto de salud existentes, los subcentros de salud urbanos y rurales, los centros de salud urbanos y los hospitales cantonales de 15 a 30 camas (centros de salud hospital), siendo estos dos últimos las sedes de las respectivas Jefaturas de Área.

El Nivel Regional o Provincial esta constituido por la Dirección Provincial de Salud y el Hospital Provincial General, con jurisdicción técnico – administrativa y de referencia, respectivamente, sobre las áreas de salud que integran la provincia.

El Nivel Nacional esta constituido por el nivel central del Ministerio de Salud y los hospitales de referencia nacional (especializados y de especialidades) con jurisdicción técnico - administrativa y de referencia, respectivamente, sobre las provincias o regiones de salud.

Descripción de los Niveles

Nivel de Área de Salud.

a) Estructura

El área de salud está conformada:

En los cantones rurales: Por los puestos de salud, los subcentros de salud rurales y un hospital cantonal de 15 a 30 camas (centro de salud hospital).

En las zonas urbanas o mixtas (urbano – rurales): Por los subcentros de salud urbanos y/o rurales y un centro de salud.

La unidad de mayor complejidad es la sede de la Jefatura de Área. Excepcionalmente, en caso de no existir unidades con la complejidad como los hospitales provinciales generales podrán asumir la Jefatura de Área.

b) Capacidad resolutiva técnica.

El área de salud esta implementada para resolver los problemas más frecuentes y trascendentes de salud, que requieren atención con tecnología de baja complejidad la cual se brinda, de manera integrada, a través de los puestos y subcentros de salud (atención básica) y de centros de salud y hospitales cantonales de 15 a 30 camas (atención básica y complementaria).

c) Capacidad de resolución administrativa

Todas las unidades de salud (subcentros, centros y hospitales cantonales) poseen una capacidad de administración de su propio ámbito, es decir la organización, programación, supervisión y evaluación de sus actividades de atención a la salud de su población asignada.

La Jefatura de Área de Salud tiene una capacidad administrativa para articular, supervisar y evaluar el funcionamiento de toda la red de servicios (puestos, subcentros, centros y hospitales cantonales) que integran el área.

Nivel Regional (Provincial)

a) Estructura

En este nivel se identifica a los hospitales provinciales generales, y a la Dirección Provincial de Salud.

b) Capacidad resolutiva técnica

Los hospitales provinciales generales están implementados para resolver problemas de salud (referidos por las Áreas de Salud o consultados espontáneamente) que requieran tecnología de mediana complejidad. Su ámbito corresponde a todas las áreas de salud de la provincia. En el caso de provincias que poseen varios hospitales generales, de más de 70 camas, se asignará a cada uno de ellos un grupo de áreas de salud como zona de jurisdicción.

c) Capacidad de resolución administrativa

La Dirección Provincial de Salud apoya, supervisa y evalúa a los establecimientos hospitalarios provinciales y a las áreas de salud de su jurisdicción. En caso de existir hospitales nacionales en su ámbito geográfico, la jurisdicción administrativa se extenderá a ellos.

Nivel Nacional

a) Estructura

En este nivel se identifica a los hospitales nacionales (especializados y de especialidades) y a la planta central del Ministerio de Salud Pública.

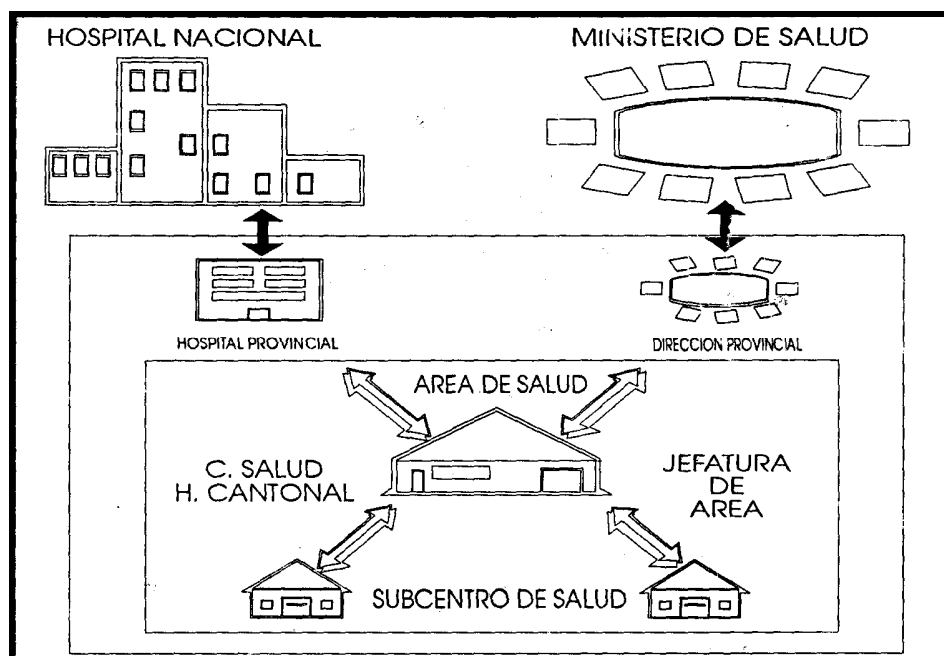
b) Capacidad resolutiva técnica

Los hospitales nacionales especializados y de especialidades, están implementados para resolver problemas de salud que requieren tecnología de alta complejidad. Su ámbito corresponde a todas las regiones de salud (provincias) del país.

c) Capacidad resolutiva administrativa

La planta central del Ministerio de Salud Pública está facultada para emitir normas técnico – administrativas de aplicación nacional y evaluar globalmente el funcionamiento de toda red de servicios del Ministerio, a través de la Dirección General de Salud.

GRÁFICO N. 2
SISTEMA REGIONALIZADO DE SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA



FUENTE: MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE SALUD
ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

1.1.4.3.- Atención Médica Hospitalaria

Se le llama al conjunto de servicios que proporciona el personal de salud y que otorgan al individuo con el fin de promover, proteger, atender el daño, rehabilitar y restaurar su salud y que se requiere de camas para su atención.

Se considera al hospital como parte integrante de una organización-social o privada cuya misión consiste en proporcionar a la población atención médica y quirúrgica completa tanto preventiva como curativa y rehabilitatoria, en especialidades básicas y que cuenten con camas para su internamiento cuyos servicios externos se extienden hasta el ámbito familiar. Podrá ser un centro de formación de recursos humanos para la salud y de investigación bio-psico-social.

La unidad hospitalaria será responsable de las actividades dirigidas al restablecimiento de la salud, prestando atención en especialidades básicas, así como de especialidades complementarias que según la demanda de la población y el nivel resolutivo de la unidad se justifiquen, contando con el apoyo de otros servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento.

1.1.4.4.- Administración de un Hospital

Por lo general, la plantilla de médicos de un hospital suele autogobernarse y está representada por el cuadro dirigente que supervisa los servicios médicos que se ofrecen a los pacientes. El personal médico, a través de su comité ejecutivo, una junta técnica asistencial o un patronato, realiza recomendaciones sobre la calidad de la atención médica en el hospital. Los médicos que desempeñan su labor en un hospital público pueden trabajar también en la medicina privada afiliados a sociedades, o tener un contrato de dedicación exclusiva con el hospital. El director médico tiene responsabilidades administrativas para con el personal médico y debe supervisar la selección y formación de los médicos internos y residentes.

Con frecuencia, cada equipo de especialistas o departamento, como el de cirugía, obstetricia, o neurología, tiene su propio jefe de servicio. El personal de enfermería, el más numeroso del hospital, está regido por un director que asigna las distintas funciones a las enfermeras/os.

1.1.4.5.- Servicios Hospitalarios

Con la expansión de los seguros de hospitalización y la cobertura sanitaria universal en los países con sistemas de sanidad pública, la demanda de los servicios hospitalarios ha alcanzado niveles sin precedente. El crecimiento más importante ha sido la demanda de servicios ambulatorios.

La necesidad creciente de servicios ambulatorios ha estimulado la creación de programas de salud y de nuevos centros dependientes del hospital.

Dentro de los hospitales, los esfuerzos se han dirigido a impulsar la asistencia ambulatoria, los servicios sociales, o la creación de programas de educación para pacientes y para la comunidad.

1.1.4.6.- Hospital y Requisitos

Hospitalización es el servicio que la unidad hospitalaria brinda a los pacientes utilizando sus camas para atención médica o quirúrgica.

1.1.4.7.- Organización de los Servicios

Los servicios que a continuación se describen serán los mínimos que todo Hospital General debe prestar de manera directa.

Servicios Básicos de una Unidad Médica.

Servicios Médicos (ver cuadro de especialistas)

- Consulta Externa
- Urgencias
- Hospitalización
- Anestesiología
- Servicios Quirúrgicos
- Servicios Auxiliares de Diagnóstico (*)
- Laboratorio de Patología
- Imagenología
- Servicios Auxiliares de Tratamiento
- Banco de Sangre (*)
- Terapia Intensiva (*)
- Áreas de Reanimación para hospitales de menor capacidad
- Servicios Paramédicos
- Enfermería
- Archivo Clínico
- Farmacia (*)
- Central de equipos y Esterilización (*)
- Admisión y Alta Hospitalaria.
- Dietología (*)
- Trabajo Social o Relaciones Públicas

Servicios Administrativos

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Materiales

- Servicios Generales
- Inspectoría (*)
- Almacén
- Lavandería (*)
- Planta de Energía Eléctrica de Emergencia
- Contactos de Equipo (Sostén de vida)
- Lámpara de Emergencia con batería con baja complejidad
- Mantenimiento (*)
- Ambulancia
- Vigilancia (*)

(*) Servicios que podrán otorgarse a través de convenios con otros establecimientos.

1.1.5.- HOSPITAL “DR. RAFAEL RUIZ ARROYO”

1.1.5.1.- Reseña Histórica del Hospital “Dr. Rafael Ruiz Arroyo”



Por el año de 1970, varios ilustres pujilenses ven la necesidad de la creación de un Hospital para nuestro querido Cantón con la finalidad de servir a su población repartidas en varias comunidades de diversa condición socioeconómica y étnica.

Este centro de salud hospitalario fue construido en 1971 y entra en funcionamiento en 1973, y lleva el nombre de Rafael Ruíz en honor al ilustre médico que dedicó su vida a servir a su ciudad natal en el campo de la salud pública.

Por el año de 1975, el MSP entrega oficialmente nuestra Casa de Salud, siendo en esa época Director Provincial de Salud de Cotopaxi el Dr. Edmundo Muñoz, y como presidente del Concejo de Pujilí el Sr. Bolívar León, y por supuesto gracias a la gestión solidaria de otro ilustre Pujilense, y Presidente de la República en ese entonces el Gral. Guillermo Rodríguez Lara.

A partir de 1990 se conforma las Áreas de Salud y el hospital pasa a ser Jefatura de Área No 2 con todas las unidades operativas que estaban ubicadas en el Cantón Pujilí y una que políticamente le pertenece a Latacunga, en el año de 1999 se desintegra el Área 7 de Zumbahua pasando 2 unidades operativas a nuestra jurisdicción que son las mas lejanas, Angamarca y Guangaje.

Esta casa de Salud tiene la capacidad de 15 camas en el servicio de hospitalización repartida en 4 salas, un quirófano para la atención a madres embarazadas y cirugías menores, consulta externa, odontología y otros servicios para la atención al paciente.

Su primer director fue el Dr. Rubén Salvador a partir de ahí por esta casa de salud pasaron muchas personas fungiendo el puesto de Director, entre ellos el más recordado por su carisma, talento y liderazgo el Dr. Julio Mera. En la actualidad nuestro director de esta casa de salud pública es el Dr. Juan Caballeros.

1.1.5.2.- Razón Social

El Hospital "Rafael Ruíz Arroyo" es una unidad médica de salud que depende directamente del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, y brinda atención en las siguientes áreas Pediatría, Ginecología, Odontología, Emergencia, además que presta atención las parroquias rurales de Zumbahua, Guangaje ,la Victoria, Angamarca, contribuyendo de forma permanente al mejoramiento de la población que habita en estos sectores.

1.1.5.3.- Misión

El Área 2 de Salud de PUJILI, brinda atención y servicios de salud con equidad y solidaridad, en los ámbitos de prevención, curación con calidad y eficiencia a usuarios internos y externos satisfechos. Se planifica y se hace seguimiento y evaluación de sus actividades. Se impulsa en forma permanente la formación de sus talentos humanos, con valores y competencias para el desempeño de sus funciones. Liderazgo en la búsqueda de alternativas para dar una atención integral en los servicios de salud, con la participación del Consejo Cantonal de Salud, los usuarios organizados y demás actores involucrados en la problemática de la salud.

1.1.5.4.- Visión

Hasta el año 2011 el Área N.2 Pujilí somos un proveedor eficiente de servicios de salud para la población más pobre del cantón Pujilí, en base a la disposición de una infraestructura física funcional a su equipamiento con tecnología moderna, a su personal suficiente, permanente, capacitado y comprometido en la búsqueda de la satisfacción total del usuario interno y externo. Para ello, opera en forma planificada, con horarios flexibles y en coordinación con organizaciones e instituciones locales en especial con los Consejos Cantonales de salud, logrando mejorar la cantidad y calidad de sus coberturas.

1.1.5.5.- Valores

El Hospital "Rafael Ruiz" tiene como valores principales los siguientes:

Responsabilidad Social: es un compromiso adquirido para contribuir activa y voluntariamente al mejoramiento social, Las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando satisfacen las expectativas que, sobre su comportamiento, tienen los diferentes grupos de interés, contribuyendo así, a un desarrollo social, ambientalmente sostenible y económicamente viable.

Calidad en el Servicio: Es satisfacer cada uno de los requerimientos de un cliente a través de las diferentes necesidades que se presentan y por la que son contratados los profesionales competentes con una responsabilidad hacia la sociedad.

Puntualidad: Es reflejo de respeto hacia las demás personas, en la vida social representa buena educación y para los profesionales es fundamental desarrollar sus actividades dentro del horario establecido como se muestra en el reglamento interno del hospital.

La puntualidad hace la distinción entre una persona y otra ya que es una cualidad muy apreciada por los demás.

Honestidad: es la cualidad humana que permite expresarse con sinceridad a los profesionales de la salud en este caso a los médicos hacia sus pacientes, actuar con conciencia e integridad.

Equidad: Es el trato equitativo para todas las personas que acuden a este centro de salud, ya que todas tienen las mismas oportunidades y derechos, independientemente de la situación económica étnica o cultural de cada paciente.

Solidaridad: Es la sensibilidad hacia el dolor de los demás, la solidaridad no significa solo un apoyo económico sino más bien colaborar en bien de los demás sin esperar nada a cambio.

Respeto a la Vida: Esto implica proteger la vida de las demás personas ya que la vida es lo más valioso para cualquier ser humano, la vida es vulnerable a cualquier enfermedad incluso a la muerte, por lo que el personal del Hospital "Rafael Ruiz" está en la obligación de atender a los pacientes con todo respeto, gentileza y sobre todo respetar los derechos humanos de los pacientes.

1.1.5.6.- Principios del Área de Salud

Los recursos humanos son la base del sistema de salud

Trabajar en salud es un servicio público y una responsabilidad social

Los trabajadores de salud son protagonistas de su desarrollo

1.1.5.7.- Políticas del Área de Salud

Definir planes de largo plazo para la adecuación de la fuerza de trabajo a las necesidades de salud, a los cambios previstos en los sistemas de salud y desarrollar la capacidad institucional para ponerlos en práctica y revisarlos periódicamente.

Colocar las personas adecuadas en los lugares adecuados, consiguiendo una distribución equitativa de los profesionales de salud en las diferentes regiones y de acuerdo con diferentes necesidades de salud de la población.

Regular los desplazamientos y migraciones de los trabajadores de salud de manera que permitan garantizar atención a la salud para toda la población.

Generar relaciones laborales entre los trabajadores y las organizaciones de salud que promueva ambientes de trabajo saludables y permitan el compromiso con la misión institucional de garantizar buenos servicios de salud para toda la población.

Desarrollar mecanismos de interacción entre las instituciones de formación (universidades, escuelas) y los servicios de salud que permitan adecuar la formación de los trabajadores de la salud para un modelo de atención universal, equitativa y de calidad que sirva a las necesidades de salud de la población.

1.1.5.8.- Objetivos del Área de Salud por Gestión

Gestión financiera

Organizar la gestión de los recursos financieros del Área de Salud N° 2 mediante el cumplimiento de la normativa externa e interna y de la planificación operativa de los procesos, para satisfacción de sus usuarios internos y externos.

Gestión de Servicios Institucionales

Coadyuvar a que los bienes y servicios que oferta el Área de Salud N° 2 se entreguen y funcionen en forma eficiente y oportuna, mediante la atención permanente a los requerimientos de los distintos procesos institucionales.

Gestión de Recursos Humanos

Contribuir a que los bienes y servicios de salud, que gestiona el Área de Salud N° 2, sea operada por un personal debidamente preparado, motivado y comprometido con los intereses y objetivos institucionales del MSP.

Gestión de Enfermería

Apoyar y asistir a los procesos de atención en salud a los usuarios externos de manera eficiente y coordinada con los otros procesos comprometidos con la dotación de bienes y servicios de calidad del Área.

Gestión de Farmacia

Entregar bienes e insumos médicos con calidad y calidez a los usuarios que acuden a los procesos de atención en Farmacia del Área.

1.1.5.9.- Descripción del Área de Salud N. 2 Pujilí



1.1.5.9.1.- Área Física

Desde el punto de vista de su ubicación, es un servicio conjunto por todo el Hospital, de la siguiente manera:

Edificación Antigua

- Quirófanos: el área quirúrgica esta ubicada en la parte posterior junto al área de hospitalización.
- Área de Radiología: el Servicio de Radiodiagnóstico esta en la planta baja.
- Área de Hospitalización: esta situada en la parte posterior
- Área de Estadística e Información: se localiza en la parte principal del hospital, lado derecho.

- Farmacia: esta ubicada en la parte izquierda principal del hospital.
- Área de Contabilidad: esta área se encuentra en la parte central derecha del hospital.
- Área de Consulta Externa: dos salas situadas, una en la parte central izquierda y la otra en la parte derecha.

Edificación Nueva

- Dirección General: esta ubicada en la planta alta.
- Área de Recursos Humanos: esta situada en la parte central de la planta alta.
- Área administrativa: El despacho del director y su secretaria se encuentra situado en la planta alta del edificio nuevo.
- Emergencias: ocupa toda la planta baja, misma que se conecta con el quirófano.

1.1.5.10.- Ámbito de Acción

La geografía y el desarrollo de PUJILÍ y de sus distintas regiones y localidades se caracterizan por lo siguiente: el apareamiento de amplias zonas excluidas y marginadas de los servicios básicos incluidos los de transporte, comunicación, educación y otros, Zonas heterogéneas en cuanto a sus características climáticas, ambientales y sociales, incluidas las diversidades de modos de asentamiento en lo urbano y rural, como en lo étnico y cultural.

Pujilí de entre las Áreas de Salud de Cotopaxi es la que tiene mayor población indígena su cobertura se centra en las parroquias interandinas, mientras que las que se ubican en las estribaciones de la cordillera hacia la costa son atendidas por otra Área.

El cantón tiene seis parroquias rurales y la división y cobertura de las Unidades Operativas de salud del Ministerio de Salud Pública, guardan poca relación con esa división política cantonal, ya que dos de sus parroquias pertenecen a otras áreas y por el contrario, una parroquia de otro cantón es atendida desde esta Área.

En su zona de cobertura se encuentra la parroquia de Zumbahua, que en un momento se constituyó en Área de Salud, por los servicios que prestaba el Hospital de dicha parroquia y que se concretó en un convenio entre el grupo Salesiano que administraba el hospital y la DPSC; este no prosperó, pero igualmente el centro de atención siguió bajo la administración de los religiosos, sin injerencia del Ministerio de Salud Pública.

Además el Centro de Salud cuenta con tres actividades de apoyo que a continuación se describen:

El apoyo a la implementación de los servicios de salud se da desde 3 procesos:

- DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- GESTIÓN DE ENFERMERÍA
- GESTIÓN FINANCIERA

Son espacios de apoyo a la operación de los servicios, cada uno de estos procesos se compone de los siguientes subprocesos según el gráfico:

1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL		
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GESTIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	GESTIÓN DE FARMACIA

2. GESTIÓN DE ENFERMERÍA

3. GESTIÓN FINANCIERA	
GESTIÓN DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD	ADMINISTRACIÓN DE CAJA

CAPITULO II

2.1.- PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1.- MARCO TEÓRICO

2.1.1.1.- Planeación de Recursos Humanos

“La planeación de recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos en términos generales podríamos decir que la planificación de los recursos humanos supone prever las necesidades de los recursos humanos de la organización y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades”¹.

La planeación de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrá la organización dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

¹ Gordon McBeath, The handbook of Human Resource Planning .Blackwell Pub 1993; Michel Duane, Customized Human Resource Planing. Quorum Books. 1996.

2.1.1.1.1.- Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos

Los objetivos que persigue la planeación de recursos humanos son los siguientes:
Satisfacer las necesidades individuales y organizacionales.

Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la organización, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.

Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la organización subrayando el futuro en vez del presente.

- Prever la demanda de trabajadores que necesitará la organización en el futuro.
- Prever la oferta de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de la organización.
- Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
- Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2.1.1.1.2.- Proceso de Planeación de Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos tiene dos componentes: requerimientos y disponibilidad. La proyección de requerimientos de recursos humanos significa determinar el tipo y número de empleados participantes por nivel de cualidades y de ubicación. Estas proyecciones reflejarán diversos factores, tales como los planes de servicios. Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad, el gerente de recursos humanos observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo). Cuando se han analizado los requerimientos y la disponibilidad de personal, la organización puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados.

Deben encontrarse formas de reducir el número de empleados si se proyecta un excedente.

Algunos de estos métodos incluyen las restricciones en la contratación, la reducción en la jornada de trabajo, las jubilaciones tempranas y las suspensiones. Si se anticipa una escasez, la empresa debe obtener la cantidad y calidad apropiada de trabajadores afuera de la organización.

Como las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo.

Las condiciones cambiantes podrían afectar la organización entera, lo que requeriría una modificación extensa de las proyecciones.

La planeación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

- Planeación para las necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitará la organización.
- Planeación para balances futuros a base de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización.
- Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.
- Planeación para el desarrollo de los empleados, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN DE RR. HH

TABLA N. 1

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento de las técnicas de administración de R.R.H.H 	<ul style="list-style-type: none"> • Limita la creatividad al sólo enmarcarse a determinadas políticas
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas no proveen situaciones inesperadas
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de salarios y de beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los empleados
<ul style="list-style-type: none"> • Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización 	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización 	
<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de una efectiva participación de los empleados 	
<ul style="list-style-type: none"> • Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el desempeño de funciones específicas. 	

FUENTE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Mc Graw Hill

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

Riesgos de la falta de Planeamiento

- Vacantes que permanecen sin ser cubiertas
- Pérdida resultante en términos de eficiencia
- Despidos en algunas áreas y contratación en otras
- Dificultad para planear el propio desarrollo profesional

2.1.1.2.- Reclutamiento de Recursos Humanos

“El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar aquellas mas adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no solo de atraer individuos hacia la organización, sino también aumentar la posibilidad de que estos permanezcan una vez que han sido contratados.

Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir.

Naturalmente la actividad de reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de la normativa que lo regula”².

² Simon Dolan, Randall Schuller, Ramon Valle; La Gestión de los Recursos Humanos, Mc Graw Hill.

2.1.2.1.- Proceso de reclutamiento

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.

2.1.2.2.- Fines e importancia del reclutamiento

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente capacitados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras del reclutamiento partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir con el mínimo costo para la organización.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización tanto a corto como a largo plazo.

“En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines la organización evitara conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos calificados”³.

³ Simon Dolan, Randall Schuller, Ramon Valle; La Gestión de los Recursos Humanos, Mc Graw Hill

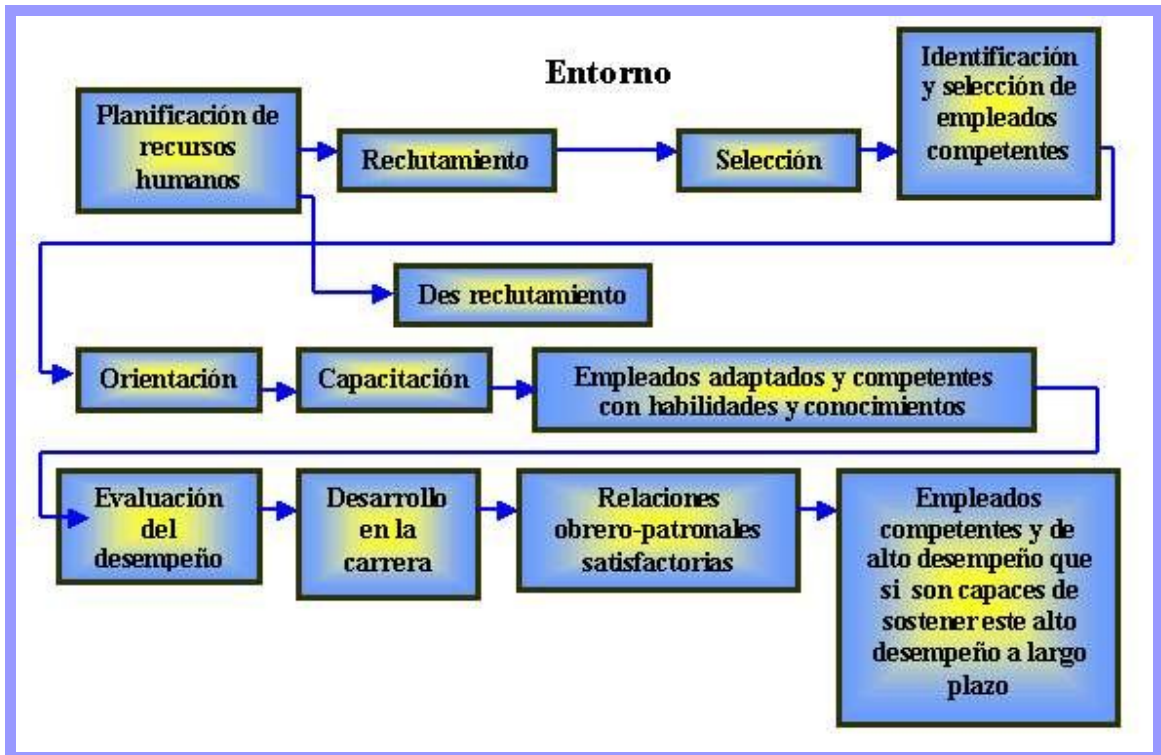
2.1.2.3.- Entorno del reclutamiento

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la organización
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ENTORNO DEL RECLUTAMIENTO

GRÁFICO N. 3



FUENTE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Mc Graw Hill

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

2.1.2.4.- Fuentes o Canales de Reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la organización, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los

que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo).

2.1.2.4.1.- Fuentes Internas de Reclutamiento:

Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Ventajas:

- Es más económico para la organización, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de organizaciones de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus

jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar un conflicto de intereses, en cuanto a las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización.

2.1.2.4.2.- Fuentes Externas de Reclutamiento

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas de afuera, vale decir, atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Es externo porque tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

Ventajas:

- Trae gente nueva y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la misma. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurra en otras organizaciones.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras entidades o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, por el período que se emplea en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

2.1.2.5.- Técnicas utilizadas en el Reclutamiento para conseguir candidatos al puesto**2.1.2.5.1.- Presentación Espontánea:**

Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc.

Con dichas solicitudes se elaboran una base de datos para ser utilizada cuando surge alguna vacante.

2.1.2.5.2.- Recomendaciones de los Empleados:

El reclutamiento de los candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran y, normalmente, los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente. Además puede ser especialmente útil cuando se buscan perfiles no fáciles de encontrar en el mercado de trabajo y que, sin embargo, pueden ser conocidos por nuestros empleados de la organización.

2.1.2.5.3.- La Publicidad:

Los anuncios en los medios de comunicación escritos es considerado como una las técnicas más eficientes para atraer a los candidatos, ya que se llega a un amplio número de persona. No obstante es una técnica más cuantitativa que cualitativa. Los anuncios de reclutamiento de personal deben cumplir, al igual que la publicidad de productos, una serie de características: llamar la atención, suscitar el interés, provocar el deseo e incitar a la acción.

La atención se atrae por el lugar en donde se sitúa el anuncio, mediante el uso de recursos tipográficos que, lo hagan destacar, captando la mirada del lector, destacando en grandes caracteres del puesto de trabajo que se desea cumplir, etc. El interés se suscita mencionando el nombre de la empresa, cuando ésta goza de prestigio; destacando la posición jerárquica del puesto y detallando sus funciones y competencias.

El deseo se logra mediante aspectos como la retribución, posibilidades de promoción, jornada de trabajo, etc. Todo ello debe llevar al candidato potencial a enviar su currículum vitae, para lo cual es necesario que se haya especificado la forma de establecer el contacto.

El uso de esta técnica de reclutamiento implica decidir sobre que medio escrito se va a insertar el anuncio. Puede optarse por prensa general de ámbito local, nacional o internacional. También cabe la posibilidad de elegir revistas especializadas, con lo que se está produciendo una cierta segmentación del mercado, ya que nos estamos dirigiendo a un público determinado. Es importante que la oferta de empleo se efectúe mediante un lenguaje claro y conciso. En ocasiones puede utilizarse palabras técnicas con la intención de que solo lo soliciten aquellas personas que realmente entienden su significado. Igualmente ocurre cuando el anuncio se publica en una lengua diferente a la del país (solo enviarán el currículum aquellas personas que entienden dicho idioma).

Respecto a la información que debe contener un anuncio en prensa puede diferenciarse entre la referida al puesto y al candidato. En relación al puesto debe incluirse, entre otras, el sector de actividad, el nombre del puesto, las funciones a desempeñar, responsabilidades, dependencia jerárquica, el lugar de trabajo y el horario. En cuanto al candidato los aspectos más importantes son la titulación, formación de conocimientos y la experiencia requerida.

2.1.2.5.4.- Asociaciones y Colegios de Profesionales:

En ocasiones las empresas se dirigen a los colegios profesionales o las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos.

2.1.2.5.5.- Instituciones Técnicas y Educativas:

Los centros educativos son en muchos casos unas excelentes fuentes de reclutamiento. Cuando una empresa necesita candidatos con una sólida formación y los que la experiencia no es un requisito importante suelen dirigirse a las universidades para que éstas provean de información sobre los alumnos con los mejores expedientes académicos. Son también muchas las universidades que tienen centros de asesoramiento y colocación para sus estudiantes.

2.1.2.5.6.- Radio y Televisión:

Son muy escasas las organizaciones que acuden a medios como la radio y la televisión para buscar candidatos a puestos de trabajo. La razón de ello es que frente a la ventaja de llegar a muy elevado número de personas sin embargo sus costes son muy elevados y las posibilidades de retención de la información suministrada bajas, a no ser que ésta se emitiera muy frecuentemente lo cuál encarecería el proceso.

2.2.- PROCESO DE PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL ÁREA DE SALUD N° 2

2.2.1.- PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL HOSPITAL

Es de vital importancia ofrecer atención de buena calidad, esto ayuda a los usuarios a satisfacer sus necesidades de salud.

La planeación del personal se da por la necesidad de mejorar la efectividad en la atención que se brinda al usuario para satisfacer sus necesidades y expectativas.

En el presente capítulo analizaremos como se realiza la Planeación y Reclutamiento de personal dentro del Hospital “Rafael Ruíz” del cantón Pujilí.

Teniendo como fundamento colaborar para que ésta casa asistencial de salud pueda brindar una atención de calidad a las personas mas necesitadas de las áreas urbanas y rurales a las cuales brinda atención este centro hospitalario.

2.2.1.1.- Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos en el Área de Salud N.2:

- Ajustarse a la misión y plan básico del hospital.
- Mejorar la toma de decisiones y trabajo en conjunto.
- Atender de forma eficaz las necesidades del usuario.
- Perfeccionar la delegación de responsabilidades.
- Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Regular las funciones desempeñadas dentro del área de salud.

2.2.1.2.- Importancia la Planeación de Recursos Humanos en el Área de Salud N.2:

- Contribuye al trabajo en equipo y cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
- Proporciona una base de datos del personal para futuros requerimientos.

- Permite al departamento de recursos humanos proveer a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.
- Ayuda a mejorar la utilización del personal dentro del área de salud.
- Garantiza que el área de recursos humanos cuente con el número de profesionales necesarios para cubrir la demanda de pacientes.
- Suministra información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc.
- Reduce los costos de contratación del personal.
- Coadyuva a la implementación de programas de capacitación.

2.2.1.3.- Funciones de la Planeación de Recursos Humanos en el Área de Salud N.2:

- Dentro de las funciones que tiene la planeación en el área recursos humanos se encuentran las siguientes:
- Diseñar políticas de personal que provengan y sean congruentes con la misión y el plan básico del hospital.
- Diseñar políticas de capacitación para que los empleados mejoren su desempeño profesional.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Implantar estrategias que finalmente lleguen a la satisfacción del usuario.

- Construir los planes sobre una base de valores y principios en beneficio de la sociedad.

La planificación y reclutamiento de personal surge por la necesidad de un área específica de incorporar candidatos al grupo de trabajo los mismos que deben estar potencialmente calificados para ocupar posiciones que se encuentran vacantes.

2.2.2.- RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL ÀREA DE SALUD N. 2

El reclutamiento de personal dentro del Área de salud N. 2 empieza por lo siguiente:

1. El responsable del Área de Salud N. 2 Pujilí dentro de diez días hábiles comunicará al Colegio de Médicos de Cotopaxi, que se ha producido una vacante por renuncia.
2. Se realizará un documento en el cual firmarán conjuntamente el encargado del Área de Salud N. 2 Pujilí y el Colegio de Médicos Provincial de Cotopaxi.
3. Se realiza la convocatoria ya sea para concursos abiertos o cerrados.
4. Se publica la convocatoria en el diario de mayor circulación en la provincia, por una sola vez.

En la Convocatoria constan los siguientes datos:

- Denominación del cargo
- Nivel de especialidad

- Número de horas diarias
- Horario
- Lugar de trabajo
- Remuneración
- Número de partida.

Generalmente los concursos de tipo abierto se aplican más comúnmente, cuando existe la necesidad de llenar vacantes con profesionales de la salud, como es el caso del hospital “Rafael Ruiz” que cuando requiere contratar personal médico el departamento de recursos humanos convoca a profesionales que cumplan con los requisitos exigidos por la Ley de la Federación Médica Ecuatoriana en sus artículos concernientes a la contratación en las Instituciones Públicas como es el caso del Ministerio de Salud Pública.

El tipo de concurso cerrado se aplica únicamente cuando se requiere de personal administrativo para cubrir áreas que requieran de gestión estratégica.

La Ley de la Federación Médica Ecuatoriana indica las disposiciones que las instituciones públicas y privadas con finalidad, social o pública deben cumplir previo a la ocupación de un cargo que se encuentre vacante.

En este artículo se indica también las excepciones para ocupar los puestos en las instituciones públicas como:

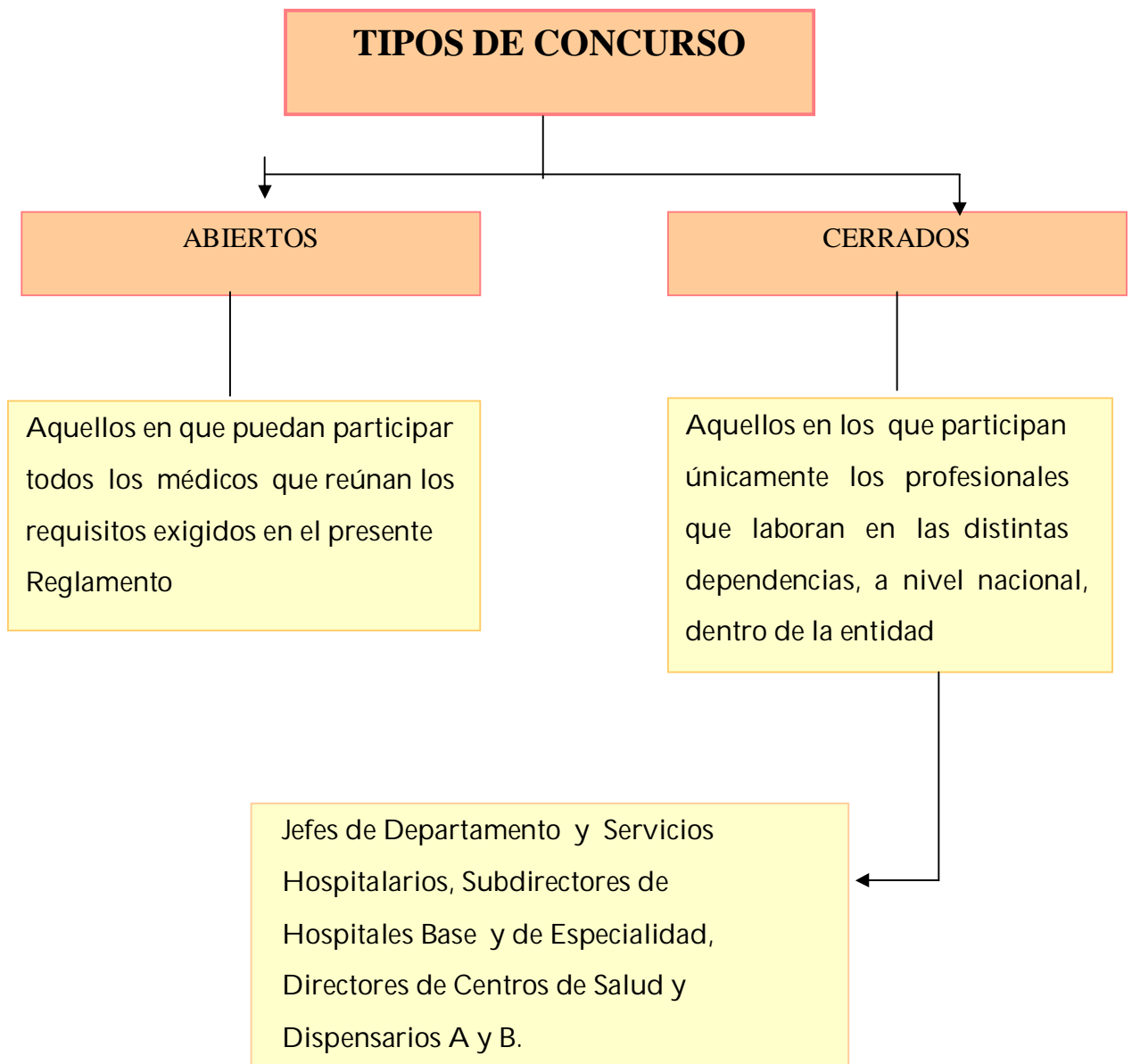
a) “En el Ministerio de Salud Pública: Director General de Salud, Directores Nacionales y Regionales, Jefes de Divisiones Nacionales y Regionales;

Coordinadores Nacionales o Generales; Directores Provinciales y Subdirectores; Director del Servicio Nacional de Erradicación de la Malaria, Director, Subdirector Nacional y Directores del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez”; Directores de Hospitales Base y de Especialidades y Directores de Hospitales Cantonales u Hospitales - Centros de Salud”⁴.

⁴ Ley de la Federación Médica Ecuatoriana. Art. 39

TIPOS DE CONCURSO QUE SE APLICAN EN EL ÀREA DE SALUD N.2

GRÁFICO N. 4



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

2.2.3.- TRASLADOS, TRASPASOS Y CAMBIOS ADMINISTRATIVOS

Art. 64.- Traslado administrativo del servidor.- Traslado Administrativo es el movimiento de un servidor público de un puesto a otro vacante, de igual grupo ocupacional y de igual remuneración, dentro de la misma institución u otra del sector público, observándose las condiciones especiales previstas en el artículo 40 de la LOSCCA y contando para el efecto con el informe previo favorable de las UARHs, de conformidad con el reglamento interno institucional y las políticas, normas e instrumentos emitidos por la SENRES.

Art. 65.- Traspaso de un puesto a otra unidad administrativa.- Traspaso administrativo es el movimiento de un puesto a otra unidad administrativa dentro de una misma institución, por necesidades institucionales, y como consecuencia se modificará el distributivo de remuneraciones. Será procedente previo informe favorable de las UAHRs y aprobación de la autoridad nominadora o el Ministerio de Economía y Finanzas, en el ámbito de sus competencias.

El traspaso de un puesto a distinta unidad de la institución, obedecerá básicamente a los siguientes criterios técnicos administrativos:

- Reorganización interna de la institución, organismo, dependencias o unidades administrativas, derivadas de los procesos de modernización institucional;
- Por la asignación de nuevas atribuciones, responsabilidades y competencias de los órganos administrativos, derivadas de la misión institucional;
- Implementación de estructuras organizacionales por procesos;
- Reforma total o parcial a la estructura orgánica por procesos de la institución;

- Desconcentración de funciones y delegación de competencias legalmente establecidas;
- Simplificación de trámites y procedimientos internos;
- Para evitar la duplicación de funciones, atribuciones y responsabilidades;
- Racionalización y optimización de los recursos humanos por necesidad institucional, derivadas de las auditorías administrativas efectuadas por las UARHs
- Otros criterios que estarán determinados expresamente en los reglamentos internos de cada institución o en las políticas, normas e instrumentos de la SENRES.

Art. 66.- Traspaso de un puesto a otra institución.- La autoridad nominadora de la institución otorgante podrá autorizar el traspaso de un puesto con su respectiva partida presupuestaria a otra institución pública, siempre y cuando se determine mediante informe de la UARHs, que el puesto ya no es necesario para la institución otorgante y ha sido seleccionado para un proceso de supresión.

En el caso de traspaso a un lugar distinto al del domicilio civil del titular del puesto, se requerirá aceptación por escrito del servidor. De no contarse con la aceptación escrita del servidor, se continuará con el proceso de supresión de conformidad con el procedimiento establecido en la LOSCCA y este reglamento. Para este efecto se requerirá informe previo del Ministerio de Economía y Finanzas y la SENRES.

Art. 67.- Cambio Administrativo.- El cambio administrativo consiste en la prestación de servicios que realiza un servidor público en una unidad distinta a la de su designación, en la que desempeñará funciones similares al puesto del que es

titular. El cambio administrativo será por un periodo máximo de diez meses en un año calendario, previo informe favorable de las UARHs, y no implicará la modificación de la partida presupuestaria del servidor en el distributivo de remuneraciones. El cambio administrativo se efectuará únicamente en los siguientes casos:

a) Atender las necesidades derivadas de los procesos de modernización constantes en la ley de la materia;

b) Integrar equipos de proyectos institucionales o interinstitucionales; o constituirse en contraparte institucional en actividades y proyectos específicos;

c) Desarrollar programas de capacitación conforme a las necesidades institucionales y en observancia de las normas técnicas generales emitidas por la SENRES;

Art. 68.- Traslados y cambios administrativos fuera del domicilio civil.- Los traslados, y cambios administrativos fuera del domicilio civil del servidor, podrán efectuarse únicamente con aceptación escrita del servidor, y se darán en los siguientes casos:

Por reestructura institucional;

a) Por aplicación o implementación de programas de racionalización de recursos humanos; y,

b) Por solicitud del servidor, en el caso de traslados y cambios.

2.2.4.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 187.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, procesos internos y servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores de logro que incorporen al servicio civil una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que imprima un desarrollo en la carrera institucional sobre la base del mérito de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño deberá estar acorde a las políticas, metodología y etapas de aplicación que determine la SENRES.

Art. 188.- Periodicidad.- La evaluación del desempeño programada y por resultados es un proceso permanente, los responsables de unidades, áreas o procesos deberán computar las valoraciones de los indicadores de gestión en periodos mensuales, bimensuales, trimestrales o semestrales según el requerimiento del plan operativo institucional, como mecanismo de retroalimentación y aprendizaje constante del servidor.

Art. 189.- Ámbito de aplicación de la evaluación de desempeño.- Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todos los servidores que prestan servicios al interior de los procesos institucionales del sector público.

Art. 190.- Procedimiento.- La evaluación del desempeño consiste en una rendición de cuentas programada y continua basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados para el desempeño de la institución, de los procesos internos y de los ocupantes de los puestos.

Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

a) Perspectiva institucional: incorpora a la evaluación del desempeño del servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza y especialización de la misión institucional. Dichos objetivos y metas estarán sustentados en el plan estratégico institucional;

b) Perspectiva del usuario externo: agregará a la evaluación del desempeño la percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales;

c) Perspectiva de los procesos internos: añadirá a la evaluación del desempeño del servidor la observación de la calidad, productividad y usos de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,

d) Perspectiva de recursos humanos: incluirá en la evaluación del desempeño del servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de los servidores.

La SENRES determinará la política y los lineamientos metodológicos para la evaluación del desempeño.

Art. 191.- Responsabilidades de las UARHs.- Las UARHs, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos por la SENRES, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la

evaluación de los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo de recursos humanos de la institución.

Art. 192.- Escalas de evaluación.- Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

- a) Excelente: Es aquél que supera los objetivos y metas programadas;
- b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
- c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
- d) Deficiente: Es aquél que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
- e) Inaceptable: Su productividad no permite atender las demandas de los usuarios.

Art. 193.- Efectos de la evaluación del desempeño por resultados.- Los resultados de la evaluación del desempeño que obtenga la entidad, los procesos internos y el servidor público, constituirá el único mecanismo para aplicar las políticas de reconocimiento y consecuencias dictadas por la SENRES, que promuevan la eficiencia y eficacia del servicio civil. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

- a) La institución, procesos internos y servidores que obtengan las calificaciones de excelente, muy bueno y satisfactorio, serán considerados en las políticas de reconocimiento y consecuencias dictadas por la SENRES;

b) El servidor que obtenga la calificación de deficiente, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será declarado inaceptable; y,

c) El servidor que obtenga la calificación de inaceptable, será destituido del puesto, previo agotar el derecho a la defensa, actuando a través del debido proceso.

Art. 194.- Evaluación institucional.- La SENRES emitirá las políticas, normas e instrumentos para el aprovechamiento de los resultados de la evaluación institucional.

2.2.5.-CESACIÓN DE FUNCIONES

Art. 92.- Cesación de funciones.- La cesación de funciones constituye la terminación definitiva de la relación laboral de los servidores públicos con las instituciones, y empresas del Estado y se produce exclusivamente en los casos señalados en el Art. 49 de la LOSCCA.

Art. 93.- Por conclusión del período fijo de designación.- El servidor público que hubiere sido nombrado para ejercer una función por un período fijo, cesará automáticamente en sus funciones el día en que concluya el período para el cual fue legalmente nombrado, sin que se requiera para tal hecho, la formalización de acto administrativo alguno. Para efectos de registro, la UARHs elaborará la respectiva acción de personal.

Durante el período de ejercicio de la función pública asignada, será sujeto del régimen disciplinario previsto en la LOSCA y en este reglamento y solo podrá ser sancionado con multa, suspensión de remuneraciones y funciones o destitución, solamente cuando incurriere en una de las causales previstas en la normatividad

que regula la institución en la que presta sus servicios en concordancia con lo previsto en los Arts. 43, 45 y 50 de la LOSCCA y demás normas legales y reglamentarias conexas.

Art. 94.- Por renuncia voluntaria.- El servidor público que voluntariamente desee separarse del ejercicio de su puesto, deberá comunicar su decisión por lo menos con quince días de anticipación, luego de lo cual la presentará por escrito ante la correspondiente autoridad nominadora. La renuncia así presentada se considerará inmediatamente aceptada, sin perjuicio de la responsabilidad administrativa, civil o penal a que hubiere lugar, si el caso amerita.

El servidor público que en razón de sus funciones haya sido objeto de rendición de caución, en forma simultánea a la presentación de su renuncia, procederá a la entrega recepción de los bienes que estuvieron a su cargo y se sujetará a la normativa interna de cada institución y al procedimiento que sobre la materia determine la Contraloría General del Estado.

El servidor público que presentare la renuncia a su puesto, y que por efectos del goce de licencia para estudios regulares de post-gradados y de capacitación, no hubiere devengado el tiempo de permanencia en la institución, conforme a lo establecido en los artículos 80 de la LOSCCA y 50, inciso segundo de este reglamento, deberá proceder a la devolución de los valores egresados por la institución, por los conceptos determinados en los artículos antes referidos. Si no lo hiciera la institución ejecutará las garantías rendidas por el servidor renunciante, o iniciará los procesos correspondientes para el debido cobro.

Art. 95.- Supresión de puestos.- Constituye el proceso técnico administrativo mediante el cual se elimina o suprime un puesto y consecuentemente su partida presupuestaria, por requerimientos de racionalidad y consistencia orgánica y macro del tamaño de estado necesario y como efecto de la optimización micro

de procesos y recursos internos institucionales, de acuerdo a las políticas y lineamientos metodológicos que establezca la SENRES. El servidor público cesará en sus funciones y el proceso se considerará concluido únicamente cuando la institución en la que se produce la supresión del puesto, haya efectuado a favor del servidor público, el pago total de la indemnización.

La supresión o eliminación de los puestos en las instituciones, organismos, empresas y entidades del Estado, procederá previo estudio y análisis efectuado por las UARHs de cada institución, en observancia del procedimiento señalado en el Título IV, Capítulo IV, Sección I de este reglamento y contando para los efectos de las indemnizaciones, con la respectiva disponibilidad presupuestaria emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas.

La SENRES expedirá, mediante resolución las políticas, normas e instrumentos relacionados con los procesos de supresión de puestos y desvinculación de servidores.

Art. 96.- Calculo de la indemnización por supresión de puesto.- El monto de la indemnización por eliminación o supresión de puesto del personal de las instituciones, entidades y organismos determinados en el artículo 102 de la LOSCCA, será de un mil dólares por cada año de servicio cumplido en el sector público y hasta un máximo de treinta mil dólares en total.

El monto total de la indemnización será asumida y se cancelará con aplicación al presupuesto de la institución en la que se encuentra prestando sus servicios la persona a ser indemnizada; siempre y cuando con anterioridad no haya sido indemnizado por supresión de puesto en otra institución del sector público; en cuyo caso, el monto de la indemnización a cancelarse tomará en cuenta únicamente los años de servicio prestados a partir de la fecha de la última indemnización por supresión de puesto efectivamente cancelada.

En el caso de reingreso al sector público; luego de haber devengado la compensación por retiro voluntario o la indemnización por supresión de puestos; y, en caso de ser sujeto a un nuevo proceso de supresión de puestos, la indemnización será liquidada considerando la fecha efectiva de reingreso en el sector público.

De haberse devuelto la indemnización recibida y en caso de ser sujeto a un nuevo proceso de supresión de puestos, la indemnización será liquidada considerando la fecha efectiva del reingreso al sector público.

2.2.6.- SITUACIÓN REAL DE PUESTOS

TABLA N. 2

SITUACIÓN REAL DE PUESTOS

Puesto	Efectivo	Vacante
DIRECTOR DE ÁREA	1	0
SECRETARIA	1	0
ODONTOLOGO	3	0
AUXILIAR DE ODONTOLOGÍA	1	0
GINECOLOGÍA	1	0
PEDIATRÍA	1	0
OBSTETRÍZ	2	0
MEDICO RESIDENTE	3	0
MEDICO RURAL	2	0
ENFERMERA	5	0
CIRUJANO	1	0
ANESTESIÓLOGO	1	0
AUXILIAR DE ENFERMERÍA	12	0
TÉCNICO DE RADIOLOGIA	1	0
AUXILIAR DE LABORATORIO	1	0
LABORATORISTA	1	0
INSPECTOR SANITARIO	1	0

AUXILIAR DE FARMACIA	2	0
ADMINISTRADORA	1	0
ECONOMA	1	0
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	0	1
ANALISTA DE RR HH	1	0
ADMINISTRADORA DE CAJA	1	0
RECAUDADOR	1	0
CONTADOR	1	0
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	1	0
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD	11	1
ESTADÍSTICA	1	0
ASISTENTE DE ESTADÍSTICA	1	0
TOTAL	60	2

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

CAPÍTULO III

3.1.- SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

3.1.1.- MARCO TEÓRICO

3.1.1.1.- Selección

3.1.1.1.1.- Introducción

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades requeridas por una organización y desarrolla habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactor y así mismo a la colectividad en donde se desenvuelve.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente el elemento humano con el que cuenta.

Puede decirse sin exageración que una organización es el retrato de sus miembros.

Existen diversos autores que tratan de definir el proceso de selección, pero a pesar de que existen pequeñas diferencias entre éstas todas llegan a una misma conclusión.

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto, si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

Tradicionalmente la selección tenían que ver fundamentalmente con evaluación y la adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos a las exigencias del puesto de trabajo no obstante en la actualidad se insiste , además en adecuar las preferencias de los empleados a las características del puesto de trabajo y de la organización.

Tanto el departamento de recursos humanos como los gerentes de línea desempeñan un papel importante en la actividad de selección. Los gerentes de línea determinan las necesidades de personal, colaboran en el análisis de puesto de trabajo, evalúan el rendimiento de los empleados y ayudan a los nuevos empleados a asentarse en el puesto de trabajo. Por su parte, el departamento de recursos humanos es el responsable de recabar información sobre el candidato, en ocasiones a través de la comprobación de referencias , realizando las pruebas y organizando las entrevistas entre los candidatos al puesto de trabajo.

3.1.1.1.2.- Concepto Global de Selección

El concepto global de selección consta de ocho pasos. El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles por la otra. Existen programas computarizados que determinan por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más puntuación se consideran los idóneos.

3.1.1.1.3.-Fines e Importancia de la Selección

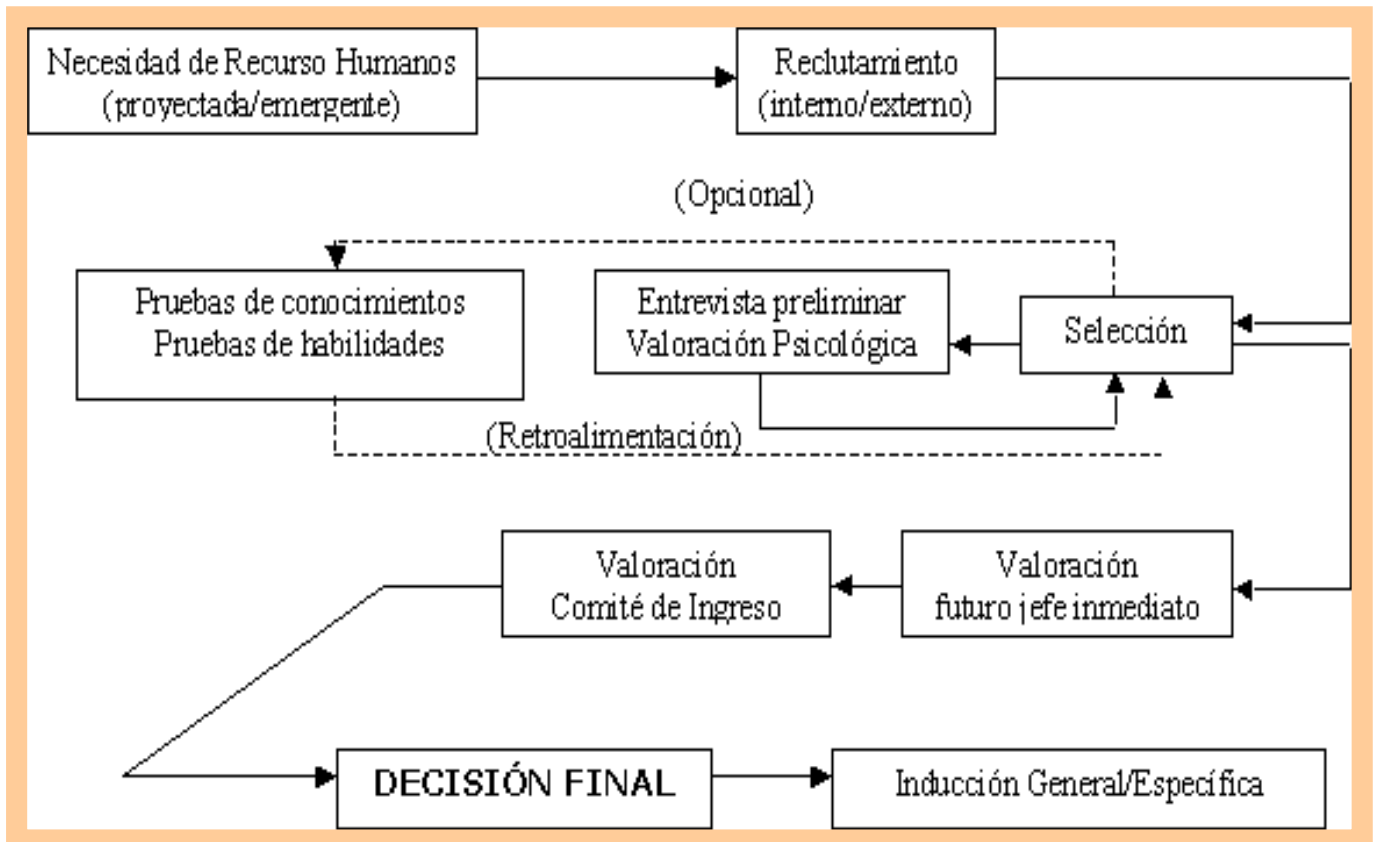
Los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial para las organizaciones en tanto que les proporcionan sus recursos humanos.

Además efectuar la selección y orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos.

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegúrese de que la inversión económica que hace que la organización al incorporar a personas sea rentable en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.
- Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los procesos de gestión de recursos humanos.

GRÁFICO N. 5

PROCESO DE SELECCIÓN



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

3.1.1.1.4.- Objetivos y Desafíos de la Selección de Personal

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

3.1.1.1.5.- Razón de Selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

3.1.1.1.5.1.- Fórmula de la razón de selección

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

$$\text{Número de Candidatos Contratados} = \text{Razón de la Selección} \times \text{Número Total de Solicitantes}$$

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

3.1.1.1.6.- Proceso de Selección

3.1.1.1.6.1.- Recepción Preliminar de Solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato comienza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se los atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos" que deciden solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, durante la cual, se inicia el proceso de obtención de datos sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

3.1.1.1.6.2.- Pruebas de Idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de niveles gerenciales son complejos y es difícil medir la idoneidad del candidato. Cuando se emplean exámenes psicológicos el aspirante desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna una puntuación a cada función.

3.1.1.1.6.2.1.- Tipos de Pruebas

Existen diversos tipos de pruebas, la utilidad de cada una es limitada y no se las puede considerar un instrumento universal. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba. Ahí mismo se instruye sobre la confiabilidad de la misma y sus resultados de validación obtenidos por el diseñador.

- ◆ **Pruebas de Aptitud Cognitiva**

Las pruebas de aptitud cognitiva miden la capacidad de un individuo para atender los mismos que para desempeñar un puesto. Este tipo de prueba es especialmente apropiada para hacer una selección de entre un grupo de candidatos sin experiencia.

Se pueden clasificar las habilidades relacionadas con el puesto como verbales, numéricas, velocidad de percepción, espacial y razonamiento.

- ◆ **Pruebas de Habilidades Psicomotrices**

Las pruebas de habilidades psicomotrices miden la fuerza, la coordinación y destreza. El desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades se ha visto acelerado por la miniaturización en las operaciones de ensamblaje.

Mucho de este trabajo es tan delicado que se deben utilizar lentes de aumento, y son necesarias, y son importantes las habilidades psicomotrices necesarias para desarrollar las tareas. Aunque no hay pruebas estandarizadas disponibles que abarquen todas las habilidades, es factible medir aquellas que forman parte de muchos puestos rutinarios de producción y algunos puestos de oficina.

- ◆ Pruebas de Conocimiento del Puesto

Las pruebas de conocimiento del puesto están diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que están solicitando. Estas pruebas están disponibles en los negocios del ramo, pero también se les puede diseñar específicamente para cualquier tarea, con base en los datos derivados del análisis de puestos. Aunque dichas pruebas incorporan a menudo respuestas por escrito, se las pueda administrar en forma oral. Con independencia de la forma, contienen preguntas clave que sirven para diferenciar a los trabajadores experimentados, habilidosos, de aquellos que tienen menos experiencia o habilidad.

Las pruebas de conocimiento del puesto que se basan en información del análisis del puesto, deben diseñarse especialmente para los puestos específicos: cuando no hay especialistas disponibles en la organización, a menudo se utilizan consultores para diseñar las pruebas.

- ◆ Pruebas de Muestreo del Trabajo

Las pruebas de muestreo de trabajo exigen que un solicitante desempeñe una tarea o una serie de tareas representativas del puesto. La evidencia se tienen hasta la fecha respecto de estas pruebas es que tienen una gran validez predictiva, reducen el impacto adverso y son más aceptable para los solicitantes. Las pruebas de muestra del trabajo están por definición relacionadas con el puesto, pero presentan algunos problemas.

- ◆ Pruebas de Interés Vocacional

Las pruebas de interés vocacional indican la ocupación en la que está más interesada la persona y en la es más probable que encuentre satisfacción. Estas pruebas comparan los intereses del individuo con lo que de los empleados exitosos en un puesto específico.

Los intereses parecen estables durante largos períodos de tiempo y han estado relacionados con el éxito en algunos campos. Sin embargo, no se deben confundir los intereses con aptitudes o habilidades. Las pruebas para estas características, deben acompañar la administración de pruebas de intereses. Además las respuestas a las preguntas en las pruebas de interés posiblemente puedan tener alguna aplicación en la selección de empleados, su uso principal ha estado en el asesoramiento y consejería vocacional.

- ◆ Pruebas de Personalidad

Como herramientas de selección, las pruebas de personalidad no han sido tan útiles como otros tipos de pruebas. A menudo se han caracterizado por su poca confiabilidad y poca validez. Puesto que algunas pruebas de personalidad ponen el acento en la interpretación subjetiva, se necesita el servicio de un psicólogo preparado para administrarlas.

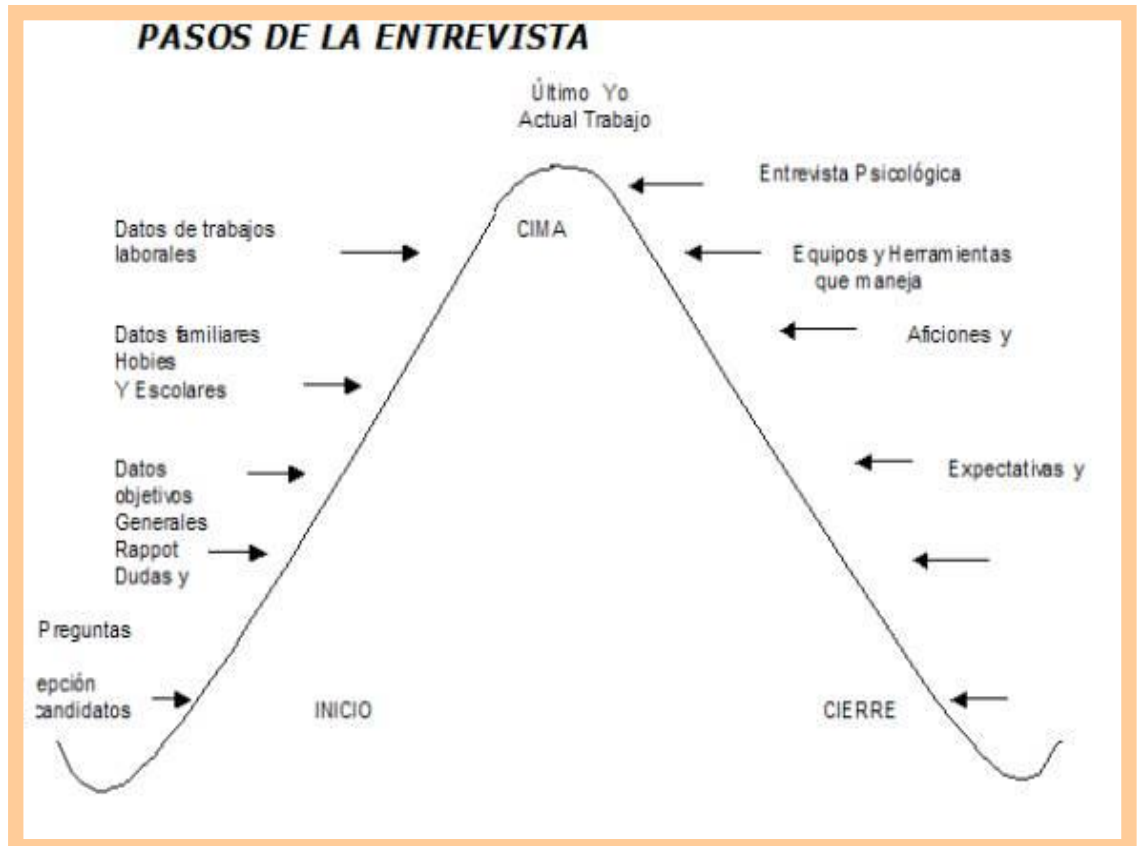
3.1.1.1.6.3.- Entrevista de Selección

Consiste en una exposición formal y en profundidad, conducida a evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que las conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador.

Proceso de Entrevista

GRÁFICO N. 6



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

3.1.1.1.6.3.1 Proceso de la entrevista

1. Preparación del entrevistador.

Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas indicarán la idoneidad del candidato.

Los entrevistadores deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.

2. Creación de un ambiente de confianza.

El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante para lograr un buen ambiente.

3. Intercambio de información.

Se establece una comunicación en dos sentidos que permite al entrevistador iniciar la evaluación. Es aconsejable evitar las preguntas vagas o que tienen respuestas obvias.

4. Terminación.

Cuando el entrevistador considere que se está completando su lista de preguntas y el tiempo planeado expira, es hora de poner fin a la entrevista.

No es conveniente indicarle al aspirante que perspectivas tiene de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar mejor o peor impresión.

5. Evaluación.

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

3.1.1.1.6.4.- Verificación de Datos y Referencias

Es necesario que exista en una verificación de los datos del entrevistado para conocer su trayectoria laboral, además de su historial en otros empleos, lo que servirá a la organización para conocer el personal que posiblemente se contratará.

3.1.1.1.6.5.- Examen Médico

Verificar la salud del futuro personal es importante para evitar riesgos que posteriormente podrían afectar al individuo y a la empresa, provocando así ausentismo en el personal y posibles cambios inesperados.

3.1.1.1.6.6.- Entrevista con el Supervisor

En la gran mayoría de las organizaciones el supervisor o el jefe del departamento es quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Es el supervisor, por lo general, la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante.

3.1.1.1.6.7.- Descripción Realista del Puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición en la organización el resultado es casi siempre negativo. Para evitar esto, es necesario llevar a cabo una "aclimatación" con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.

Está demostrado que la rotación disminuye cuando se advierte a los futuros empleados las realidades sin destacar sólo los aspectos positivos.

3.1.1.1.6.8.- Decisión de Contratar

Éste es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

3.1.1.2.- Contratación de Personal

Son muchos los factores que se deben tomar en cuenta a la hora de buscar el candidato idóneo para el puesto que se desee reponer. Se debe contratar a la persona que responde mejor a las necesidades de la organización.

Algunas organizaciones acostumbran que antes de nombrar a una persona en un puesto, primero lo desempeñe temporalmente durante un cierto período de tiempo. Si llena los requisitos se hace el nombramiento en firme.

3.1.1.2.1.- Concepto de Contratación

“La contratación de personal consiste en seleccionar y emplear, entrenar y desarrollar, y colocar y orientar a las personas en ambientes de trabajo favorables y productivos”¹.

En el desempeño de esta función, la administración determina los requisitos físicos, mentales, y emocionales de los puestos de trabajo mediante análisis, descripciones y especificaciones del puesto y luego encontrar a los empleados necesarios con las características personales tales como habilidades, educación, entrenamiento y experiencia necesarias para realizar el trabajo.

Esta función incluye actividades tales como establecer recompensas por un desempeño efectivo del trabajo, evaluación de los empleados para promoción, transferencia o incluso despido; y el entrenamiento y desarrollo de los mismos.

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la organización.

- Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador.

¹ Administración de los Recursos Humanos, Arthur W Sherman JR – George W. Bohlander, Grupo Iberoamérica, Pag 178

3.2 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DENTRO DEL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ”

3.2.1.- SELECCIÓN DENTRO DEL ÀREA DE SALUD N. 2

“La selección de personal es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona al aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto a través del concurso de méritos y oposición”².

Posterior al reclutamiento de personal se efectúa su selección, en la misma que se analizarán las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de escoger a la persona que se considere como la más adecuada para el desempeño actual de un determinado puesto así como un desarrollo futuro tanto personal como de la administración.

3.2.1.1.- Principios de la Selección de Personal dentro del Área de Salud N. 2

- **Credibilidad.-** El proceso selectivo se ajustará a las políticas, normas, procedimientos, métodos y técnicas preestablecidas que den confianza y seguridad en su aplicación.
- **Igualdad.-** La aplicación del proceso selectivo en condiciones de igualdad para los aspirantes y en función de los requisitos de los puestos.
- **Transparencia.-** Difusión, conocimiento, transparencia y objetividad en las normas de concurso, procedimiento y resultados.

² Manual de Normas Técnicas de Selección de Personal SENRES, Pág. 7

El Área de Salud considera que el ingreso de un nuevo empleado representa una inversión considerable, por lo que asigna el tiempo y el esfuerzo necesario para llevar a cabo un adecuado proceso de selección de personal, que escogería al individuo que más tarde formará parte del Hospital "Rafael Ruiz" del cantón Pujilí.

Dentro de los principales aspectos éticos en el desarrollo del proceso de selección se plantea la necesidad de trabajar con equidad y justicia evitando que el favoritismo y el amiguismo sean indicadores o competencias que rijan la selección.

3.2.1.2.- Proceso de Selección dentro del Área de Salud N. 2

- Con las carpetas aceptadas en el reclutamiento el Jefe de Recursos Humanos realiza el primer filtro, considerando aspectos como el perfil del cargo, requisitos mínimos, requisitos de la institución entre otros. (VER ANEXO N.1)
- Con las carpetas que reúnen los requisitos el tribunal se encarga de efectuar un segundo filtro y elija los postulantes que participarán en el proceso.
- Posteriormente el tribunal se encarga de realizar a los postulantes pruebas técnicas – psicoemocionales y de habilidades de acuerdo a la vacante que se requiere ocupar. Cabe anotar que estas pruebas se efectuarán dependiendo del nivel para que se está realizando la selección.
- Se entregan las carpetas de los candidatos de la terna finalista al Jefe de Recursos Humanos, dependiendo del nivel al que pertenece el empleado, para que este escoja a los más adecuados.
- Se verifica las referencias de los candidatos seleccionados por el Jefe de recursos Humanos dependiendo del caso para concretar entrevistas,

después de esto se llega a un consenso sobre un finalista. (VER ANEXO N.2).

- Se concertará una entrevista preliminar entre el Director del Hospital y consecutivamente con el Jefe de Recursos Humanos y solo uno de los postulantes respectivamente, en los que se evaluarán factores como: habilidades básicas, características personales, rasgos de carácter y conocimientos técnicos relacionados con la función (VER ANEXO N.3).
- El Jefe de Recursos Humanos es quien envía un informe favorable al Director del Hospital quién es el encargado de aprobar y dar el visto bueno para la contratación.
- Luego se determinarán las condiciones económicas de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) para que subsiguientemente el departamento de recursos humanos proceda a la elaboración del contrato de trabajo y realice todos los trámites de ley respectivos (VER ANEXO N.4).
- Se solicita al nuevo empleado los documentos para su carpeta personal de acuerdo al siguiente listado. (VER ANEXO N.5)

En el Hospital "Rafael Ruiz" se toman ciertas normas técnicas para la selección de personal, esta norma técnica tiene por objeto establecer instrumentos y mecanismos que permitan cumplir con los requerimientos señalados en el perfil de los puestos de la entidad.

Por lo tanto la selección de personal se efectuará sobre la base de los siguientes sustentos:

1. Incorporar las cualidades determinantes para la idoneidad de la persona y el eficiente desempeño de sus actividades. Debe existir coherencia entre lo que exigen las actividades y los elementos que configuran el perfil del postulante.
2. Los perfiles más allá de los conocimientos o la experiencia, deben incorporar características relevantes para el éxito de trabajo, como destrezas y habilidades, y otras competencias de actitud, de motivación y de rasgos de personalidad.
3. Garantizar la profesionalidad e imparcialidad de los candidatos.

3.2.1.3.- Carácter Ético

Un elemento esencial inherente al proceso de selección de personal y que toma en consideración el departamento de Recursos Humanos el Hospital "Rafael Ruiz" es la dimensión ética del mismo, ya que es un aspecto que está presente y condiciona todo el desarrollo del proceso y su imagen social.

3.2.2.- CONTRATACIÓN DENTRO DEL ÀREA DE SALUD N. 2

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, etc.) el candidato puede ser contratado (VER ANEXO N.6).

1. Firma del contrato escrito y establecimiento de las bases del contrato.

La contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal.

La relación de trabajo por tiempo indeterminado, es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario. Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen, para la institución, una necesidad permanente, se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

3.2.2.1.- Expediente del empleado.

El número y diseño de registros de personal se realizará de acuerdo a las necesidades de la institución; a continuación se hace una breve mención de los dos registros que normalmente se abren al ingresar al trabajador y que son: el expediente y la hoja de servicios.

a) El expediente.

El expediente se integrará con todos aquellos documentos que formen parte del historial del trabajador; estará compuesto por una carpeta con su solicitud de empleo, los documentos personales, como actas de nacimiento, de matrimonio, certificados de estudios, antecedentes no penales, etc., copia del contrato de trabajo, las sanciones, etc. Para la información codificada como los comprobantes de las

entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico, se abrirá un archivo especial.

La función de requisitar el expediente del trabajador es un medio de control de personal.

Esta fase le informará al Jefe de Recursos Humanos si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y además si todo se realizó como fue planeado.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que ha acumulado el trabajador durante su período de experiencia laboral y durante el proceso de selección, además de aquellos instrumentos que se deban proporcionar como complemento de la amplia información requerida.

En sí con el expediente del trabajador se termina el proceso de contratación.

b) La hoja de servicios.

La hoja de servicios sirve para describir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias; y control de todo lo que aparezca en su expediente. Las hojas de servicio vienen constituyendo parte importante del inventario de recursos humanos. El propósito debe ser contar con una base de datos informativos y estadísticos y poder localizar la información para ascensos, capacitación, plan de carreras, etc., por medio de la computadora. La hoja de servicios, deberá contener la siguiente información:

1. Número asignado al trabajador y el nombre completo del mismo.
2. Fecha de ingreso, que incluye el día mes y año en que empieza a laborar.
3. Contratos, debido a que en ocasiones se realiza más de un contrato (por ejemplo: para sustituir a empleados enfermos, por obra determinada etc.), deber incluirse en el espacio destinado, la fecha de cada uno de ellos, la duración de los mismos y las observaciones formuladas por sus superiores al término del contrato.
4. Lugar y fecha de nacimiento.
5. Estado civil; asimismo deberá registrarse el nombre de la ó el cónyuge, en su caso.
6. Número de afiliación IESS.
7. Foto y firma: es necesario que todo el personal que sea contratado haga entrega de dos fotografías tamaño credencial, con objeto de incorporar una a su hoja de servicios y otra en su solicitud de empleo.
8. Nombre, domicilio y número de teléfono de la persona a la que se avisar en caso de accidente.
9. Educación, debe anotarse el grado máximo de educación que corresponde, así como los estudios de especialización los idiomas que domine el interesado, así como cualquier curso que haya tomado.
10. Antecedentes de Trabajo es necesario incluir las fechas de cada trabajo que haya tenido, la organización en que haya prestado sus servicios, el puesto, el

suelo y la causa de separación; además, se anotarán las promociones o ascensos que haya logrado en cada uno de sus trabajos anteriores.

11. Promociones y Transferencias, deberá anotarse la fecha de ingreso, la dependencia, el puesto al que haya sido asignado y la categoría que le corresponda. Aquí también se anotarán las promociones y transferencias que posteriormente ocurran.
12. Control de asistencia, aquí se anotarán los totales anuales de los días trabajados, vacaciones, faltas injustificadas, enfermedades generales, riesgos profesionales, permisos con sin percepción de sueldo, sanciones y retardos.

Estos datos son importantes para tener un historial de cumplimiento del empleado (VER ANEXO N. 7).

13. Capacitación y desarrollo, en este espacio se anotarán con su fecha, descripción y comentarios todos aquellos cursos o estudios que lleve el trabajador ya sea por cuenta de la institución o por cuenta del propio interesado.
14. Separación, incluye la fecha y causa de la misma así como la información acerca de si fue indemnizado, si se le gratificó y por último, comentarios al respecto.

Contenido del Contrato:

El contrato por servicios ocasionales contendrá básicamente: lugar y fecha de celebración, comparecientes, antecedentes, objeto del contrato, descripción de las actividades a cumplir³.

3.2.2.2.- Tipos de Contratos

3.2.2.2.1.- Contratos de Servicios Profesionales con Personas Naturales

Se podrá suscribir contratos civiles de servicios profesionales con personas naturales sin relación de dependencia, siempre y cuando la UARH justifique que la labor a ser desarrollada, no puede ser ejecutada por personal de su propia entidad u organización; que existan recursos económicos disponibles en una partida especial aprobada para tales efectos, y no implique aumento en la masa salarial aprobada.

3.2.2.2.2.- Contratos de Servicios Profesionales con Personas Jurídicas.

Se podrá suscribir contratos civiles de servicios profesionales con personas jurídicas, previo informe favorable de la UAHRs en el que se justifique la necesidad de contratación, se constate la constitución conforme a derecho de la persona jurídica, y el cumplimiento de las normas de contratación pública.

Este tipo de contratos podrán ser celebrados siempre y cuando la institución cuente con los recursos económicos presupuestarios necesarios.

³ Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa – Contratos: Senres.

APRECIACIÓN DE MODALIDADES DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

Por: Efrén Montenegro – RESPONSABLE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS DEL ÁREA 2 PUJILÍ.

El mundo globalizado de hoy exige la incorporación a las organizaciones del mejor talento humano, a fin de fortalecer sus estructuras y ser más competitivos en un mercado tan dinámico e imprevisible.

Las instituciones públicas, como el Ministerio de Salud, no son la excepción, aún más cuando en esta entidad recae la gran responsabilidad de garantizar y brindar servicios de salud a la sociedad ecuatoriana. Lamentablemente se debe reconocer que dichos servicios, todavía no cumplen con las expectativas de los usuarios ya que existen algunas falencias organizacionales que impide llegar a la comunidad con servicios de calidad que satisfagan de la mejor manera las necesidades de salud de los ecuatorianos.

Entre las principales falencias que podríamos citar esta la mala aplicación del subsistema de selección de personal, ya que desde algunas décadas se siguen conservando deficientes prácticas de reclutamiento, dotación y selección, a pesar que desde octubre del 2003 se expidió la LEY ORGANICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA (LOSCCA) y subsecuentemente su Reglamento y algunas Normas Técnicas que se derivan de los Subsistemas de Recursos Humanos, que recientemente la SECRETARÍA NACIONAL TECNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO (SENRES) se ha empeñado en difundir a través de talleres de capacitación para su correcta aplicación, pero, lamentablemente todavía existen

resistencias y falta de información en algunos sectores, lo cual ha impedido su desarrollo y su aporte en su real magnitud.

Pero esta realidad es consecuencia también de limitaciones de índole legal y financiero, ya que en la actualidad a más de los regímenes laborales tradicionales como Servicio Civil y Contrato Colectivo, han surgido algunas modalidades de vinculación, algunos dentro del marco legal vigente y otros quizá que se originan la mala interpretación de la misma como son: los Contratos de Servicios Ocasionales y los Contratos de Servicios Profesionales que abarcan la contratación de Profesionales de la Salud y otros tipo de Profesionales que las Instituciones del MSP requieren que sus labores operativas y administrativas, que sin duda alguna son necesarios pero que a la larga desembocan en muchos problemas legales, técnicos y administrativos debido a la alta tasa de rotación, la inestabilidad, la desmotivación y la deficiencia en la Planificación de Recursos Humanos, ya que para contar con personal calificado y estable, se requiere financiamiento que el estado todavía no puede brindar al sector salud.

Somos optimistas que las cosas cambien, ya que el Gobierno ha manifestado su predicción para servir al sector de la educación y la salud, es por ello que existe un proyecto para vincular a más de 4500 profesionales de la Salud en todo el país, puedan ocupar plazas con nombramiento vía concursos de merecimientos y oposición, de igual manera a fin de que exista cierta uniformidad en la legislación laboral y se reduzca los regímenes y la marañas legales que confunde a la gestión y permiten ciertos abusos intrainstitucionales a todo nivel que impiden la entrega de los Servicios de Salud con calidad y calidez como el pueblo ecuatoriano se lo merece.

CAPITULO IV

4.1.- FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

4.1.1.- MARCO TEÓRICO

4.1.1.1.- CONCEPTOS IMPORTANTES

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.”
(Gary Dessler, 1998)

“Actitudes del personal en conductas produciendo una cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.” (Aquino y otros, 1997)

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.” (Idalberto Chiavenato)

4.1.1.2.- Importancia de la capacitación

a) Productividad

Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

b) Calidad

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

c) Planeación de los Recursos Humanos

Las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado.

d) Salud y seguridad

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

e) Dimensión psicológica

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.

f) Desarrollo personal

No todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones son indicativos del mayor desarrollo personal.

g) Prevención de la obsolescencia

La capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la

adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico. Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito.

h) Supervivencia

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, porque se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano).

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia.

4.1.1.3.- Beneficios de la Capacitación

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las organizaciones.
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles.
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.

- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- Beneficios para la persona que impactan favorablemente en la organización.
- Ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a las organizaciones en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

4.1.1.4.- Clases de Capacitación

- Capacitación Inductiva
- Capacitación Técnica
- Capacitación Gerencial

Capacitación Inductiva.- Orientada a difundir y reafirmar en el personal principios y valores institucionales acorde a su misión y visión.

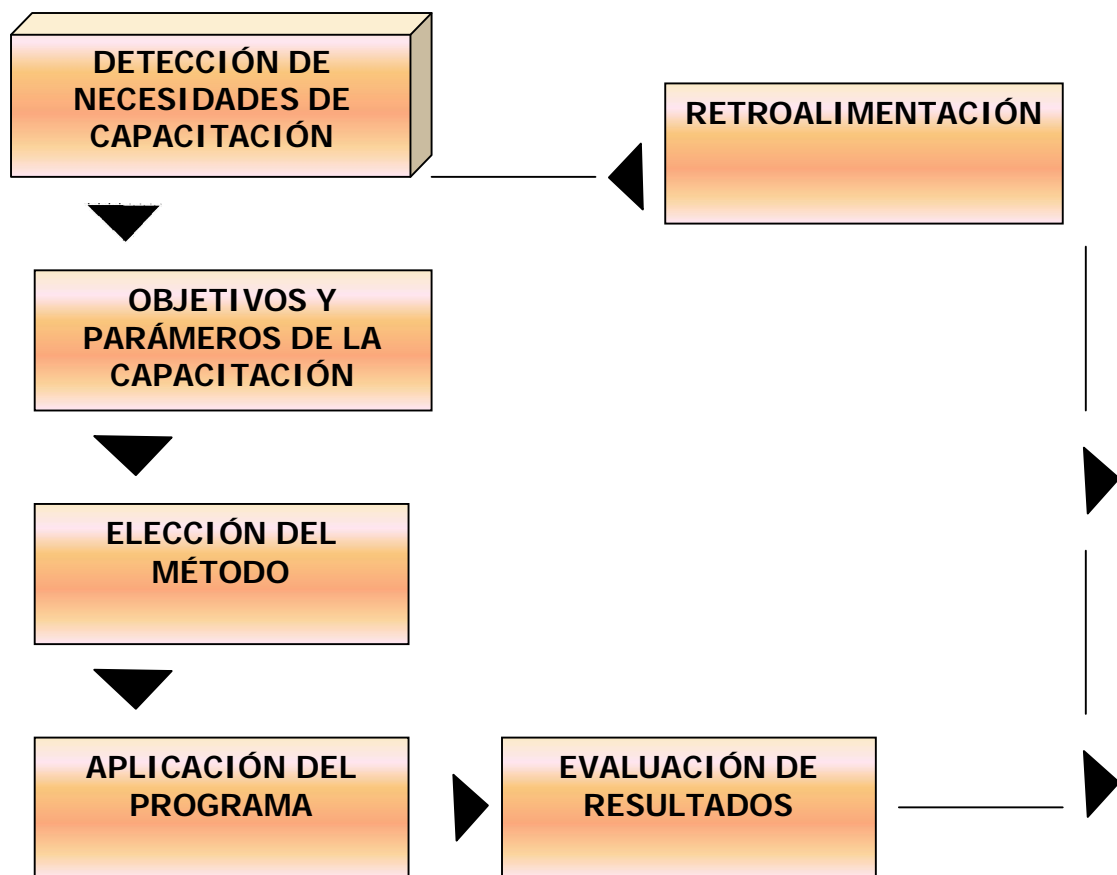
- Identificar y valorar la importancia de los usuarios.
- Interrelacionar procesos y productos institucionales.
- Ubicación del papel del puesto en los procesos que interviene.
- Señalar deberes, derechos y prohibiciones de los servidores.
- Gestionar el cambio de cultura en la organización.
- Conocer los servicios que brinda la entidad.

Capacitación Técnica.- Esta directamente relacionada con la especialización y actualización tecnológica de los procesos internos y la adecuación del perfil profesional del personal, en función de los productos o servicios institucionales.

Capacitación Gerencial.- Tiene como finalidad el desarrollo de competencias requeridas por el servidor para administrar los recursos institucionales y la preparación del nivel directivo de la organización.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

GRAFICO N. 7



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

4.1.1.5.- Pasos en el Proceso de Capacitación

1. Detectar necesidades de capacitación
2. Diseño del programa de capacitación
3. Implementar el programa de capacitación
4. Evaluación del programa de capacitación

4.1.1.6.- Objetivos de Capacitación

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

♦ Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. A continuación seis estrategias esenciales en el proceso de capacitación:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

◆ **Principios de aprendizaje**

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

♦ **Características de los instructores**

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

4.1.1.7.- Métodos de Capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

- La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.
- La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.
- La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.
- Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo son;

- Conferencias o discusiones
- Capacitación en el aula
- Instrucción programada
- Capacitación por computadora

- Simulaciones
- Circuitos cerrados de televisión
- Capacitación a distancia
- Discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

Además del método del e-learning, que consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.

LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

SÍNTESIS

GRAFICO N. 8

La **CAPACITACIÓN** versus el **DESARROLLO**

	CAPACITACION	DESARROLLO
Enfoque	Trabajo actual	Trabajos futuros
Alcance	Individual	Grupo / Organización
Marco Temporal	Inmediato	Largo plazo
Meta	Arreglar déficit de Habilidad	Preparar para el Futuro

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

4.2.- PROCESO DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL ÀREA DE SALUD N. 2

La formación del personal dentro del hospital tiene una amplia tradición en la dirección y gestión de los recursos humanos. Esto se debe a que, junto con la motivación, constituye un factor clave en el desempeño de la actividad y en la productividad, así como en la calidad y los frutos de la labor que realiza el trabajador en beneficio de la comunidad.

El concepto que constituye la base de la capacitación en el hospital se sustenta en lo siguiente.

“La capacitación y el desarrollo profesional de los servidores, consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes¹”.

4.2.1.- CRITERIOS DE CAPACITACION EN EL ÀREA DE SALUD N.2

- Mejorar la calidad de los servicios, la eficiencia, productividad e innovación tecnológica de los procesos internos.
- Cubrir deficiencias de formación y rendimiento de los servidores para atender los requerimientos de eficiencia y calidad de los procesos internos.
- Desarrollar el potencial del servidor público para ejercer puestos de mayor responsabilidad.

¹ PROGRAMA DE CAPACITACION DEL AREA DE SALUD N. 2

El rendimiento de un servidor puede ilustrarse con la siguiente fórmula:

$$R = f(\text{conocimientos, habilidades, actitudes})$$

Donde el rendimiento (R) está en función (f) de los conocimientos, habilidades, actitudes.

En el Área de Salud N. 2 se consideran 3 interrogantes que ayudan a descubrir deficiencias y a plantear soluciones que permitan corregir dichas falencias y son las siguientes:

- Conocimientos:

¿Sabe el empleado cómo hacer el trabajo?

- Habilidades:

¿Es capaz el empleado de hacer el trabajo?

- Actitudes:

¿Quiere el empleado (o está motivado para) hacer el trabajo?

La formación y capacitación en el personal del hospital “Rafael Ruiz” empieza con un inventario de necesidades de capacitación es decir un diagnóstico que se basa en información sobre el desempeño del personal. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos, la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación le compete a él y todas las decisiones referentes a la capacitación, bien

sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

La capacitación o entrenamiento presente en el Área de Salud apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual puede prolongar sus beneficios a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al trabajador en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Si bien el sistema de capacitación en el Área de Salud N. 2 es continúa, esta no es suficiente para cubrir los problemas de calidad en cuanto a atención al usuario se refiere, existen muchas falencias aun en este campo.

4.2.2.- MEDIOS UTILIZADOS PARA REALIZAR LA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE SALUD N. 2

Los principales medios utilizados para detectar las necesidades de capacitación dentro del Área de Salud son:

Evaluación del desempeño: mediante esta es posible descubrir a los trabajadores que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Observación: aquí se verifica una evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de capacitación.

Solicitudes de jefes departamentales y directores: cuando existe contacto directo con jefes departamentales y directores respecto de problemas solucionables y se solicita capacitación.

Reuniones interdepartamentales: se da en discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas sucedidos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

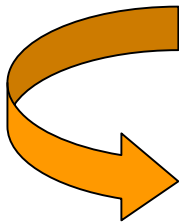
Modificación del trabajo: cuando se introducen modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados.

4.2.3.- PASOS PARA REALIZAR LA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE SALUD N.2

1. Detección de necesidades de capacitación
2. Planificación y programación
3. Organización y ejecución de eventos
4. Evaluación de la capacitación
5. Plan de mejoramiento

4.2.3.1.- Detección de necesidades de capacitación

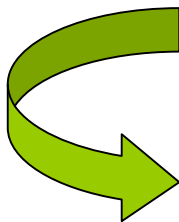
La UARHs y las unidades o procesos internos determinarán técnica y objetivamente las necesidades de capacitación, teniendo como indicadores los resultados de la evaluación del desempeño desde la perspectiva de:



- Organización
- Unidad o proceso
- Puestos
- Recurso Humano

4.2.3.2.- Planificación y programación de la capacitación

La UARHs sobre la base de la detección de necesidades de capacitación, procederá a realizar la planificación y programación de los eventos la que deberá contener:



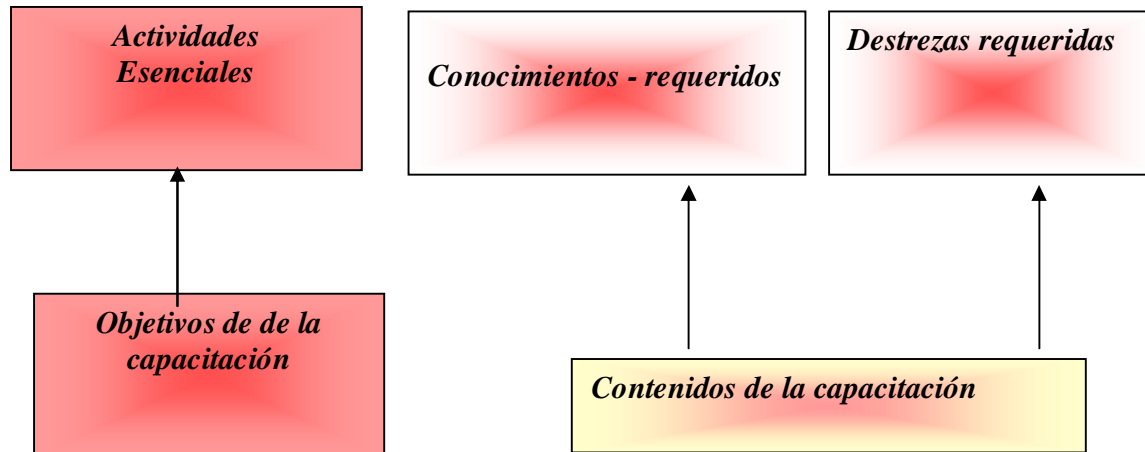
- Presentación
- Objetivos
- Programación general y analítica

4.2.3.3.- Elección de programas de capacitación

La elección del programa se basa en la respuesta a las tres preguntas siguientes:

- ¿Qué destrezas y habilidades deben adquirir los empleados?
- ¿En qué grado deben adquirirse dichas destrezas y habilidades?
- ¿Qué programas de capacitación y desarrollo son los más adecuados para las destrezas y habilidades y el grado de adquisición requeridos?

REQUERIMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN EFICIENTE
GRÁFICO N.9



4.2.3.4.- Métodos de capacitación

Actividades Esenciales.- Elabora informes técnicos de planificación de recursos humanos

Conocimientos Requeridos.- Políticas y normas técnicas de planificación de recursos humanos

Destrezas Requeridas.- Manejo de instrumentos para creación, supresión de puestos y contratos

Método de capacitación.- *Curso:*

- Políticas y normas
- Práctica supervisada en el manejo de instrumentos técnicos

4.2.3.5.- Designación de participantes:

La UARHs de manera conjunta con cada unidad interna designarán la participación de los servidores en los eventos de capacitación, con sustento en los resultados de la evaluación del desempeño.

Cuando se trate de eventos de capacitación como simposios, seminarios, pasantías, visitas de observación, se considerará servidores con rendimientos altos de acuerdo a la evaluación del desempeño y los requisitos previstos en el Art. 47 del reglamento de la LOSCCA.

4.2.3.6.- Elección de los Servicios especializados de capacitación:

La UARHs podrá contratar servicios especializados de capacitación a personas naturales o jurídicas calificadas por la SENRES. Art. 186 Reglamento de la LOSCCA.

4.2.3.7.- Calificación de servicios de capacitación:

La SENRES calificará a personas naturales o jurídicas para que presten servicios de capacitación de acuerdo a los siguientes requisitos:

Personas Naturales:	Personas Jurídica:
<ol style="list-style-type: none">1.- Solicitud2.- Experiencia como instructores3.- Experiencia laboral4.- RUC5.- Cedula de CI - CV	<ol style="list-style-type: none">1.- Solicitud2.- Constitución legal3.- RUC4.- Experiencia en capacitación5.- Certificado de no adeudar al fisco5.- Certificados de obligaciones patronales

4.2.3.8.- Contratación de servicios de capacitación:

La UARHs previo a la contratación de servicios de capacitación presentará un informe técnico del ofertante, en el que debe incluir los siguientes criterios:

Personas Naturales:	Personas Jurídica:
<ol style="list-style-type: none">1.- Formación académica2.- Experiencia como instructores3.- Experiencia laboral y profesional	<ol style="list-style-type: none">1.- Capacidad organizativa y técnica2.- Costo del evento3.- Instructores y personal técnico que interviene en el evento

4.2.3.9.- Evaluación de la capacitación

La UARHs en coordinación con las unidades o procesos internos definirán los instrumentos para evaluar:

- 1.- El efecto de la capacitación;
- 2.- El impacto de la capacitación; y
- 3.- La evaluación del proceso técnico.

4.2.3.9.1.- Evaluación del efecto:

- En el proceso de capacitación se evaluará el nivel receptividad de conocimientos, a través de pruebas situacionales, trabajos prácticos, exámenes objetivos.
- En el sitio de trabajo, los responsables de cada unidad interna evaluarán el mejoramiento del nivel del rendimiento en las actividades ejecutadas.

4.2.3.9.2.- Evaluación del impacto:

Evalúa los cambios producidos en la organización y que son consecuencia de las acciones de capacitación desde la perspectiva del:

- Usuario interno y externo; y
- El logro de objetivos operativos de cada unidad o proceso interno.

4.2.3.10.- Indicadores de capacitación y desarrollo

Indicadores estratégicos:

- Especialización
- Polivalencia
- Trabajo individual
- Adquisición de capacidades futuras
- Adquisición de capacidades actuales
- Mejora resultados actuales
- Mejora resultados futuros

Indicadores operacionales:

- Gasto medio de capacitación por empleado
- Tiempo de capacitación por empleado
- Porcentaje de empleados capacitados
- Gastos de programas de capacitación

CAPITULO V

5.1.- ANÁLISIS FODA

5.1.1.- MARCO TEÒRICO

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas), esto es cuales son los recursos con los que se cuenta, que den la posibilidad de llegar al objetivo, y por otra parte, cuál es el impacto de las debilidades así como las amenazas, y oportunidades que el medio ofrece.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de ésta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas trazadas.'

El análisis de estos factores permitirá que se defina con claridad las diversas actividades y por tanto las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados.

De entre estas cuatro variables tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente entre ellas. En cambio las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil si no imposible modificarlas.

Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA institucional en el siguiente orden. 1).- Fortalezas, 2).- Oportunidades, 3).- Amenazas y 4).- Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que

poner atención a las primeras y desarrollar estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

5.1.2.- ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

En esta etapa se busca la identificación de las fuerza impulsadoras y restrictivas que influyen en la capacidad de respuesta de la organización.

A medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos, se incrementará el grado de motivación, compromiso y satisfacción que dotara de eficiencia, eficacia y ética al servicio de medicina preventiva y correctiva.

Para realizar el análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) de la situación actual del Hospital (Rafael Ruiz del cantón Pujilí) se estructuró la siguiente encuesta la misma que fue puesta en consideración al Director del Hospital y al Jefe de Recursos Humanos, personal que en una forma profesional y honesta validaron esta herramienta.

La evaluación de los factores internos del Hospital "Rafael Ruiz" nos permitirá identificar las fortalezas para promoverlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas, logrando esto, gracias a la colaboración de las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa o permanentemente con la gestión del Hospital, donde sus puntos de vista serán considerados de base para la formulación de nuevos proyectos y estrategias, que sin lugar a dudas redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia del Hospital.

Esta investigación esta dividida en 5 aspectos fundamentales dentro de la organización del Hospital, la misma que presentamos a continuación:

ENCUESTA

Planeación

1.- ¿Existen objetivos específicos en cada unidad de trabajo, y se han dado a conocer los mismos, a los diferentes niveles jerárquicos?

SI..... NO.....NO SABE.....

2.- ¿Conoce usted los objetivos específicos de las demás unidades del trabajo?

SI..... NO..... NO SABE.....

3.- ¿Existe una buena relación interdepartamental, con la finalidad de establecer los requerimientos de los usuarios de los servicios de cada unidad de trabajo?

SI..... NO..... NO SABE.....

4.- ¿Los programas de trabajo se elaboran, tomando en cuenta el tiempo y los recursos disponibles?

SI..... NO..... NO SABE.....

5.- ¿Participan activamente sus colaboradores en la formulación de los programas de trabajo?

SI..... NO..... NO SABE.....

6.- ¿Los programas de trabajo se transforman en productos y servicios concretos que benefician a los usuarios?

SI..... NO..... NO SABE.....

7.- ¿Existen indicadores del cumplimiento (cronogramas de trabajo) de los programas de su área, y se hace un seguimiento de los mismos?

SI..... NO..... NO SABE.....

Estructural

1.- ¿La estructura actual del Hospital responde a su crecimiento y transformación?

SI..... NO..... NO SABE.....

2.- ¿Están señaladas claramente las funciones de cada unidad de trabajo?

SI..... NO..... NO SABE.....

3.- ¿Existe equilibrio en las cargas de trabajo en la estructura actual del Hospital?

SI..... NO..... NO SABE.....

4.- ¿Hay suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles jerárquicos?

SI..... NO..... NO SABE.....

5.- ¿Existen en cada unidad de trabajo canales directos de comunicación apropiados para las actividades que se desarrollan?

SI..... NO..... NO SABE.....

6.-¿ Existe una base de datos confiable y oportuna para la toma de decisiones?

SI..... NO..... NO SABE.....

7.- ¿La estructura organizacional del Hospital facilita la ejecución de las decisiones?

SI..... NO..... NO SABE.....

8.- ¿Existe un manual administrativo del Hospital debidamente actualizado?

SI..... NO..... NO SABE.....

9.- ¿Existe honestidad y transparencia en las operaciones de cada unidad de trabajo?

SI..... NO..... NO SABE.....

10.- ¿La distribución física de las unidades de trabajo del Hospital facilita la coordinación de las funciones?

SI..... NO..... NO SABE.....

Financiero

1.- ¿Cuenta el hospital con los recursos financieros necesarios para su funcionamiento?

SI..... NO..... NO SABE.....

2.- ¿Es realista la elaboración de los presupuestos del Hospital?

SI..... NO..... NO SABE.....

3.- ¿Participan las diferentes unidades en la elaboración de los presupuestos?

SI..... NO..... NO SABE.....

4.- ¿Es razonable la distribución de los recursos de los presupuesto entre las unidades de trabajo?

SI..... NO..... NO SABE.....

5.- ¿Su unidad de trabajo, conoce el presupuesto designado para gastos?

SI..... NO..... NO SABE.....

6.- ¿Existe flexibilidad en la ejecución del presupuesto de acuerdo a los requerimientos de los programas de trabajo de cada unidad?

SI..... NO..... NO SABE.....

7.- ¿Se realizan esfuerzos sistemáticos de reducción de costos en las unidades de trabajo?

SI..... NO..... NO SABE.....

8.- ¿Se analizan en las unidades de trabajo los gastos ocasionados en la adquisición de inventarios de suministros, bienes muebles e inmuebles?

SI..... NO..... NO SABE.....

9.- ¿Reciben las unidades de trabajo apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones financieras?

SI..... NO..... NO SABE.....

Social – Humano

1.- ¿El número de personas de que dispone cada unidad de trabajo es apropiada para el cumplimiento de los programas?

SI..... NO..... NO SABE.....

2.- ¿Son los salarios adecuados, tomando en cuenta los niveles actuales del mercado?

SI..... NO..... NO SABE.....

3.-¿ Esta el personal suficientemente capacitado para desarrollar su trabajo?

SI..... NO..... NO SABE.....

4.- ¿La actitud del personal de las unidades de trabajo, facilita la realización de las actividades?

SI..... NO..... NO SABE.....

5.- ¿Son aceptadas por el personal las políticas y normas relacionadas con disciplina y horarios de una manera natural y sin fricciones que afecten el trabajo?

SI..... NO..... NO SABE.....

6.- ¿El liderazgo del grupo directivo es el adecuado para conducir tanto las tareas, como las relaciones humanas?

SI..... NO..... NO SABE.....

7.- ¿Existe un sistema de prevención de accidentes y emergencias adecuado al riesgo de trabajo que se presenta en el Hospital?

SI..... NO..... NO SABE.....

Tecnológico

1.- ¿La tecnología esta suficientemente actualizada para la realización de actividades sustantivas del Hospital?

SI..... NO..... NO SABE.....

2.- ¿El diseño de los servicios corresponde a las verdaderas necesidades de los usuarios o beneficiarios?

SI..... NO..... NO SABE.....

3.- ¿Son sencillos los trámites para requerir la prestación de los servicios de cada unidad de trabajo, asegurando la continuidad de los mismos?

SI..... NO..... NO SABE.....

4.- Se cuenta oportunamente con los materiales, en la calidad y cantidad suficientes para asegurar la continuidad de los servicios?

SI..... NO..... NO SABE.....

5.- ¿Cuenta cada unidad de trabajo con el equipo necesario para el desarrollo de los programas?

SI..... NO..... NO SABE.....

6.- ¿Existe mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones?

SI..... NO..... NO SABE.....

7.- ¿Se asegura el cumplimiento de los estándares de la calidad de los servicios de cada unidad de trabajo?

SI..... NO..... NO SABE.....

8.- ¿Las sugerencias para mejorar los procesos tecnológicos son verdaderamente tomadas en cuenta?

SI..... NO..... NO SABE.....

9.- ¿Existe un programa de medidas y acciones concretas para elevar la productividad de las unidades de trabajo?

SI..... NO..... NO SABE.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Una vez realizada dicha encuesta y procediendo a su respectiva tabulación de datos, se pudo determinar las siguientes fortalezas y debilidades del Hospital Rafael Ruiz del cantón Pujilí.

DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ
TABLA N. 3

FACTORES INTERNOS	
POSITIVOS	NEGATIVOS
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de objetivos específicos en su propia unidad de trabajo en el hospital Rafael Ruiz. • Buenas relaciones interdepartamentarias. • Programas de trabajo, basados en recursos disponibles. • Programa de trabajo, benefician a los usuarios. • Funciones claramente identificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de objetivos específicos de las otras unidades de trabajo del hospital Rafael Ruiz. • Participación parcial de la formulación de programas de trabajo. • No se cumple actividades en base al cronograma de trabajo. • Estructura inadecuada. • Los cargos creados y no

<ul style="list-style-type: none"> • Canales internos de comunicación apropiados. • Base de datos oportuna y confiable. • Honestidad y transparencia en el cumplimiento de funciones del personal. 	<p>llenados dificultan las tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe equilibrio de cargas de trabajo. • Parcial delegación de autoridad. • Inexistencia de manuales de organización actualizados. • Distribución física de unidades de trabajo resulta inadecuado. • Recursos financieros insuficientes. • El presupuesto del Hospital basado en asignaciones gubernamentales y recursos de auto gestión, no abastece las necesidades institucionales. • No existe interés para reducir costos de operación.
---	--

	<ul style="list-style-type: none">• Control inadecuado de gastos en la adquisición de inventarios de suministros, bienes muebles e inmuebles.• El proceso de toma de decisiones financieras no es consensuado.• No existe una distribución apropiada del número de personas que dispone cada unidad de trabajo.• Falta de capacitación permanente al personal para desarrollar su trabajo.• Actitud medianamente positiva del personal para desarrollar sus actividades.• Aceptación parcial de políticas y normas relacionadas con la disciplina y horarios.• Liderazgo deficiente.
--	--

	<ul style="list-style-type: none">• No existe un sistema de prevención de accidentes de trabajo.• Falta de renovación permanente de tecnología.• Diseño de los servicios hospitalarios no responden a las verdaderas necesidades del usuario.• Entrega parcial de materiales y suministros para la continuidad de los servicios hospitalarios.• Inexistencia de un mantenimiento preventivo y correctivo para el equipo e instalaciones.• No hay programas que permitan medir las acciones para elevar la productividad.
--	---

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

5.1.3.- ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Constituye un conjunto de cobertura política, social, económica cultural y ecológica que se producen en el medio ambiente de una institución, los cuales representan riesgos y oportunidades que demandan esfuerzos de adaptación a las nuevas circunstancias.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ”

La evaluación de factores externos del hospital, permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas, que afronta el hospital, disponiendo de esta valiosa información se podrá diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas de la institución

DIRECCIÓN

1. ¿Cree usted, que el hospital tiene una considerable demanda por los servicios que presta?
2. ¿Considera usted, que la infraestructura y equipamiento del hospital es suficiente para cubrir su demanda?
3. ¿Qué incidencia tiene, entre de las actividades del hospital, el aumento de la población, el desempleo, bajo nivel educativo?
4. ¿Qué opinión le merece a usted, la descentralización de los hospitales del país?
5. ¿Brindan los organismos de los cuáles dependen el hospital la acogida para la ejecución de ciertas actividades que vayan el beneficio del mismo?
6. ¿El hospital tiene conocimientos acerca de los planes de trabajo de otras instituciones de salud?
7. ¿Cómo incide en el hospital el frecuente cambio de directores?
8. ¿Existe agilidad para la entrega oportuna de los insumos y medicinas requeridos por los diferentes estamentos del hospital?
9. ¿Las políticas fiscales afectan o no, al desenvolvimiento del hospital?
10. ¿Qué medios de comunicación utilizan, para dar a conocer las acciones que ha emprendido el hospital a favor de la población?

11. ¿Se ha implantado, algún plan estratégico para mejorar el servicio del hospital?
12. ¿Existe interés de la Dirección Provincial de Salud o de algún organismo competente en la realización de planes estratégicos para el hospital?
13. ¿El hospital cuenta con programas de salud a nivel nacional o internacional?
14. ¿Existe capacitación e investigación permanente en la que participa el personal del hospital?
15. ¿Cuenta el hospital con el apoyo de instituciones privadas y de asistencia social?
16. ¿El hospital cuenta con aceptación y apoyo económico por parte de las autoridades provinciales para el desarrollo de proyectos, planes, capacitación e investigación?
17. ¿A su criterio cómo ve el comportamiento de los pacientes dentro del hospital?
18. ¿Existe algún factor ambiental, que dificulte el funcionamiento normal de las actividades del hospital, como (smoq, ruido, roedores, etc.)?
19. ¿Considera que es estratégica la ubicación geográfica del hospital, a favor de la población?

ADMINISTRACION HOSPITALARIA

1. ¿Cree usted que el hospital tiene una considerable demanda por los servicios que presta?
2. ¿Considera usted, que la infraestructura y equipamiento del hospital es suficiente para cubrir su demanda?
3. ¿Qué incidencia tiene, entre de las actividades del hospital, el aumento de la población, el desempleo, bajo nivel educativo?
4. ¿Qué opinión le merece a usted, la descentralización de los hospitales del país?
5. ¿Brindan los organismos de los cuales dependen el hospital la acogida para la ejecución de ciertas actividades que vayan en beneficio del mismo?
6. ¿El hospital tiene conocimientos acerca de los planes de trabajo de otras instituciones de salud?
7. ¿Cómo incide en el hospital el frecuente cambio de directores?
8. ¿Existe agilidad para la entrega oportuna de los insumos y medicinas requeridos por los diferentes estamentos del hospital?
9. ¿Las políticas fiscales afectan o no, al desenvolvimiento del hospital?
10. ¿Qué medios de comunicación utilizan, para dar a conocer las acciones que ha emprendido el hospital a favor de la población?

11. ¿Se ha implantado, algún plan estratégico para mejorar el servicio del hospital?
12. ¿Existe interés de la Dirección Provincial de Salud o de algún organismo competente en la realización de planes estratégicos para el hospital?
13. ¿El Hospital cuenta con programas de salud a nivel nacional o internacional?
14. ¿Existe capacitación e investigación permanente en la que participa el personal del hospital?
15. ¿Cuenta el hospital con el apoyo de instituciones privadas y de asistencia social?
16. ¿El Hospital cuenta con aceptación y apoyo económico por parte de las autoridades provinciales para el desarrollo de proyectos, planes, capacitación e investigación?
17. ¿A su criterio cómo ve el comportamiento de los pacientes dentro del hospital?
18. ¿Existe algún factor ambiental, que dificulte el funcionamiento normal de las actividades del hospital, como (smog, ruido, roedores, etc.)?
19. ¿Considera que es estratégica la ubicación geográfica del hospital, a favor de la población

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cree usted que el hospital tiene una considerable demanda por los servicios que presta?
2. ¿Considera usted, que la infraestructura y equipamiento del hospital es suficiente para cubrir su demanda?
3. ¿Qué incidencia tiene, entre de las actividades del hospital, el aumento de la población, el desempleo, bajo nivel educativo?
4. ¿Cómo incide en el hospital el frecuente cambio de directores?
5. ¿Existe capacitación e investigación permanente en la que participa el personal del hospital?
6. ¿Existe algún factor ambiental, que dificulte el funcionamiento normal de las actividades del hospital?
7. ¿Considera que es estratégica la ubicación geográfica del hospital, a favor de la población?

DEPARTAMENTO FINANCIERO

1. ¿Cree usted que el hospital tiene una considerable demanda por los servicios que presta?
2. ¿Considera usted, que la infraestructura y equipamiento del hospital es suficiente para cubrir su demanda?
3. ¿Considera que el presupuesto otorgado al hospital cubre las necesidades y expectativas del mismo?
4. ¿Cómo afecta el proceso inflacionario a las actividades del hospital?
5. ¿Existe agilidad para la entrega oportuna para los insumos y medicinas requeridos por los diferentes estamentos del hospital?
6. ¿Las políticas fiscales afectan o no, al desenvolvimiento del hospital?
7. ¿Cuenta el hospital con apoyo de instituciones privadas y de asistencia social?
8. ¿El hospital cuenta con aceptación y apoyo económico por parte de las autoridades provinciales para el desarrollo de proyectos, planes, capacitación e investigación?

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

1. ¿Cree usted que el hospital tiene una considerable demanda por los servicios que presta?
2. ¿Considera usted, que la infraestructura y equipamiento del hospital es suficiente para cubrir su demanda?
3. ¿Puede disponerse de los insumos o materiales requeridos para el mantenimiento de los bienes del hospital?
4. ¿Existe capacitación e investigación permanente en la que participa el personal del hospital?
5. ¿Existe algún factor ambiental, que dificulte el funcionamiento normal de las actividades del hospital, como (smog, ruido, roedores, etc.)?
6. ¿Considera que es estratégica la ubicación geográfica del hospital, a favor de la población?

Efectuada dicha entrevista de forma personal, se pudo recabar información necesaria para determinar las siguientes oportunidades y amenazas del hospital.

**DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL HOSPITAL
“RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

TABLA N.4

FACTORES EXTERNOS	
POSITIVOS	NEGATIVOS
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de demanda en servicios de salud. • Descentralización de actividades. • Medios de comunicación masiva cada vez más veloces y de mayor cobertura. • Autogestión. • Preocupación del Ministerio de Salud por utilizar la planeación estratégica u otras herramientas para planear sus programas. • Planes y programas de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesivo incremento de demanda en los servicios de salud. • Insuficiente infraestructura física y equipamiento para cubrir la creciente demanda de la población. • Aumento de población pobre y desempleada. • Inestabilidad de autoridades. • Presupuesto estatal insuficiente y limitado. • Mala distribución económico-social. • Lentitud en aprovisionamiento de

<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica estratégica. 	<p>suministros y materiales, medicamentos, equipos, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas fiscales. • Falta de apoyo interinstitucional, del Gobierno Central y de los Gobiernos Seccionales. • No existe cultura médica, hay automedicación. • Uso de medicina alternativa sin sustentos científicos. • Factor ambiental inadecuado (ruido, roedores, etc.)
---	---

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

NOTA: La tabulación de encuestas realizadas en el Hospital “Rafael Ruíz” se encuentra en la sección Anexos (ANEXO N.8.)

CAPITULO VI

6.1.- DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL EVALUACIÓN DE PERSONAL

6.1.1.- MARCO TEORICO

La evaluación de 360° es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

Es la forma de evaluar que rompe el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y de esta manera insertar la mejora continua.

La evaluación 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que puede ser aplicado a muchos aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la institución.

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

La expresión 360° se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden.

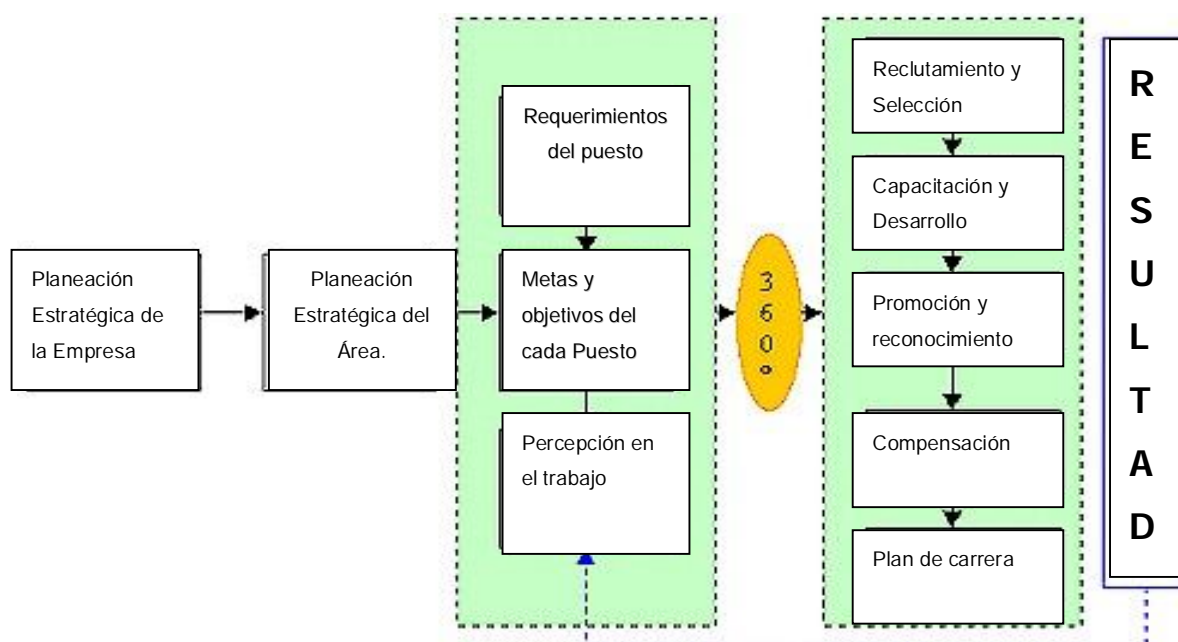
En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre ¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no les gusta? y ¿Qué les gustaría que sucediera o modificara en sus conductas?, Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo.

Otra característica que tiene el sistema de evaluación de 360° en la actualidad, es la posibilidad de crear un Plan de Desarrollo para el evaluado, esto es algo extraordinariamente útil, como herramienta para el desarrollo. Este tipo de programas adicionales derivados del 360°, ayuda a la persona a analizar la retroalimentación que le fue dada y las calificaciones asignadas, ya sea para efectuar un análisis de los puntos que obtuvieron las más altas calificaciones, para analizarlos como una fortaleza, o analizar aquellos puntos que recibieron las mas bajas calificaciones como áreas de desarrollo potencial.

P

Bajo la anterior descripción esta es la representación de este esquema de Evaluación:

GRÁFICO N. 9
EVALUACIÓN 360°



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

El modelo de Evaluación 360° propicia con su aplicación:

- El establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado.
- Se definen Planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales en su puesto.
- Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales, para Reforzar, Reconocer y Estimular sus resultados.
- Permite una evaluación sistemática del desempeño.
- Proporciona retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño " difícil de medir" como lo son: Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Administración del Tiempo, Solución de Problemas, Habilidad para Desarrollar a Otros, etc.
- Simplifica la aplicación de retroalimentación formal Provee de información para determinación de necesidades, evaluación y planeación del Desarrollo de los Recursos Humanos.
- Facilita el análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

- Todo lo anterior es en términos generales, lo que un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia de ambiente organizacional, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto.

O bien en lugar de evaluar el desempeño, se puede evaluar simplemente el nivel de competencias que el individuo posee y que están relacionadas con el puesto, o evaluar el nivel de competencias que posee el individuo respecto de las competencias necesarias para el buen desempeño de un puesto

La retroalimentación sin seguimiento hará que el proceso demuestre que fue una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada, resaltarán que la evaluación es importante y que el comportamiento cuenta.

Antes de empezar un proceso de retroalimentación del 360°, hay que tomar la decisión para darle continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, informando al factor humano de lo que ocurre con el proceso y sobre todo dando resultados visibles.

El diseño de la evaluación de 360° involucra una orientación para la evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la encuesta y la elaboración de los reportes de retroalimentación, la ejecución de las acciones para el desarrollo de los individuos.

6.1.2.- GENERALIDADES

6.1.2.1.- Introducción

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador.

Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones a todo nivel.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana organización como es el caso del Hospital Rafael Ruíz.

La evaluación del desempeño se lo utilizará como un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en el Área de Salud N. 2 ya que no existe un programa formal de evaluación en la organización.

Los superiores jerárquicos estarán siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

El programa de evaluación es fundamental dentro del sistema de Recursos Humanos del Hospital ya que este podría contribuir a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y

desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

6.1.2.2.- Justificación

Art. 124.- de la CONSTITUCION dice: “La administración pública se organizará y desarrollará de manera descentralizada y desconcentrada.

La ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación.

Tanto el ingreso como el ascenso dentro del servicio civil y la carrera administrativa, se harán mediante concursos de méritos y de oposición. Solo por excepción, los servidores públicos estarán sujetos a un régimen de libre nombramiento y remoción”.

Art. 83 de la LOSCCA dice:- “Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores públicos en función de los fines de la institución, en orden a identificar sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional.”

Art. 84. de la LOSCCA dice:- De la planificación de la evaluación.- “La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público; y las unidades institucionales de administración de recursos humanos, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y

administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes”.

6.1.2.3.- Objetivo

Establecer un instrumento técnico que permitan a las unidades y procesos internos del Área N. 2 Pujilí, medir y mejorar el desempeño organizacional a través de la optimización de los puestos y las competencias del talento humano.

6.1.3.- PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° EN EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ.

En consideración que la propuesta de la Evaluación es de la forma integra a 360° es necesario presentar la propuesta de las fases anteriores a la misma:

6.1.3.1.- Perfiles del Puesto

Los perfiles del puesto se han diseñado desde el punto de vista general con su respectiva jerarquía y comunicación.

TABLA N. 5

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DE DIRECTOR PARA EL
HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Director del Hospital		NIVEL DEL CARGO: 0	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud N° 2	DEPARTAMENTO: Dirección	
REPORTA A: Director Provincial de Salud.		SUPERVISA A: Jefes Departamentales	

<p>RESUMEN DEL CARGO</p> <p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <p>MISION:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y controlar las labores médicas técnico-administrativas y financieras del hospital a su cargo. - Dirigir, coordinar y ejecutar labores médico-administrativas y financieras en un hospital de mediana atención y prestación de servicios de salud. - Programar periódicamente las labores técnico-administrativas y científicas de la Unidad, de acuerdo a las políticas institucionales. - Ejercer la representación legal, técnico-administrativa del hospital. - Organizar programas de prevención y mejoramiento en los servicios de
--

salud.

- Supervisar y evaluar las actividades médico-administrativas y económicas que se desarrollen en el hospital.
- Autorizar la adquisición de bienes y materiales, de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias institucionales.
- Realizar estudios de requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros para una mejor prestación de los servicios de salud.
- Cumplir y hacer cumplir la ley de Servicio Civil. Remuneración, Código de Trabajo y más disposiciones institucionales.
- Presidir el Consejo Técnico del hospital.

TAREAS OCASIONALES

- Participar en la elaboración de la propuesta y presentarla para la aprobación de la Dirección Provincial de Salud.
-

PERFIL DEL CARGO:

- a) Título de Tercer nivel Doctor en Medicina y Cirugía.
- b) Experiencia profesional de ocho años.
- c) Título de Cuarto nivel Haber aprobado un curso de postgrado en Salud Pública.

TABLA N. 6

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE JEFE DE RECURSOS
HUMANOS**

PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Recursos Humanos		NIVEL DEL CARGO: 1	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud N° 2	DEPARTAMENTO: Ninguno	
REPORTA A: Director	SUPERVISA A: PERSONAL DEL HOSPITAL		

RESUMEN DEL CARGO
<p>MISIÓN: Planifica, dirigir y controlar la ejecución de actividades técnicas de administración de recursos humanos.</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none">- Dirige y evalúa la gestión de la Unidad de Administración Recursos Humanos, con el propósito de implementar acciones de desarrollo- Asesora a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos.- Aprueba planes de mejoramiento y otros, referentes a la administración

del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.

- Suscribe informes técnicos legales para movimientos de personal
- Emite políticas para la elaboración de estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.
- Aprueba reformas y estrategias para el manejo del modelo de gestión de recursos humanos.
- Formula reformas a instrumentos, normas y disposiciones legales y técnicas.

PERFIL DEL CARGO:

Nivel de Instrucción: Superior

Título Requerido: Ingeniería / Doctorado, Post- Grado

Área de Conocimiento: Recursos Humanos, Administración, Psicología

Tiempo de Experiencia: 10 años o más

TABLA N. 7

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DE ASISTENTE DE
RECURSOS HUMANOS PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN
PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Asistente de Recursos Humanos		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Administrativo	
REPORTA A: Director	SUPERVISA A: Personal de Hospital		

RESUMEN DEL CARGO
<p>MISIÓN: Apoyar en las labores del Jefe de Recursos Humanos, elaboración de nómina y control de personal en el Área de Salud N.2.</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recopilar información básica que permita la retroalimentación de estudios técnicos en Recursos Humanos. - Organizar y mantener actualizados los distributivos de los sueldos

- Mantener actualizada la información en movimientos de personal como son: cambios, traslados, ascensos, reclasificación y otros.
- Llevar registros de personas, vacaciones y licencias, concedidas a los servidores de la institución.
- Mantener un archivo actualizados de acuerdo, decretos y demás disposiciones técnicas y legales inherentes a la administración de Recursos Humanos.

PERFIL DEL CARGO:

- a) Título de tercer nivel Egresado en administración, Derecho o Psicología Industrial.
- b) Curso de Administración Hospitalaria.

TABLA N. 8

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DE ADMINISTRADOR
HOSPITALARIO PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Administrador Hospitalario		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Administrativo	
REPORTA A: Jefe de Recursos Humanos	SUPERVISA A: Auxiliares de servicio		

RESUMEN DEL CARGO
<p>MISIÓN: Dirigir, organizar, supervisar y controlar los recursos humanos, económicos, materiales, y financieros del hospital.</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la proforma presupuestaria del hospital y someterla para su aprobación. - Preparar documentos justificativos para la administración y provisión de bienes de la unidad y participación en el Consejo Técnico y Comité de Adquisiciones.

- Coordinar con las autoridades la determinación de los recursos económicos, financieros, materiales de la Unidad.
- Autorizar los gastos de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.
- Supervisar el control contable del movimiento económico-financiero de la Unidad.
- Administrar los recursos económicos, financieros y materiales de la Unidad.
- Supervisar las labores técnico-administrativas de las Unidades y del personal a s cargo.
- Presentar informes periódicos al Director de la Unidad.

TAREAS OCASIONALES:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes del Servicio Civil, remuneraciones, Código de Trabajo sus Reglamentos, disposiciones y procedimientos técnico administrativos.
- Organizar y controlar los sistemas de seguridad general de la Unidad.

PERFIL DEL CARGO:

- a) Título profesional Tercer nivel en Administración.
- b) Haber aprobado el curso de Control Gubernamental Moderno.
- c) Licencia profesional actualizada.

TABLA N.9

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO DE JEFE DE CONTABILIDAD
"RAFAEL RUIZ" DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Contabilidad		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Administrativo	
REPORTA A: Jefe Inmediato Superior	SUPERVISA A: Contador		

RESUMEN DEL CARGO
MISIÓN: Ejecutar y coordinar actividades contables de conformidad general a las disposiciones y roles vigentes a fin de cumplir con los objetivos y metas a fin de cumplir propuestas en el plan operativo anual.

TAREAS GENERALES O TÍPICAS:

- Supervisar y ejecutar funciones contables
- Suscribir Balances de Comprobación
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, políticas, procedimientos, técnicas de contabilidad determinadas por Contraloría.
- Controlar al personal a su cargo
- Efectuar análisis financieros
- Elaboración de créditos presupuestarios
- Elaboración del Mayor General
- Contabilizar los comprobantes de egresos
- Controlar y registrar el Control Presupuestario
- Preparar informes mensuales sobre los estados financieros (activo, pasivos, patrimonio y de las cuentas especiales)
- Coordinar las labores de Contabilidad con las otras unidades administrativas.

PERFIL DEL CARGO:

- a) Instrucción : Superior Ingeniero/ Doctor/ Economista/
- b) Especialización: Contabilidad, Auditoría, Ingeniería Comercial, Economía
- c) Título de Contador público autorizado o federado o título profesional en Contabilidad y Auditoría.
- d) Experiencia de dos años como Contador.
- e) Haber aprobado el curso de Control Gubernamental Moderno o aprobar el curso de Contabilidad Gubernamental.

TABLA N. 10

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE AUXILIAR DE
CONTABILIDAD PARA EL HOPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Contabilidad		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Administrativo	
REPORTA A: Jefe de Contabilidad	SUPERVISA A: Ninguno		

RESUMEN DEL CARGO
MISIÓN: Controlar el ingreso de información contable, analizar movimiento de cuentas y apoyar en la demás labores contables en el Hospital.
TAREAS GENERALES O TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">- Colaborar en el registro y control de Kardex- Preparar cheques y órdenes de pago- Preparar nóminas de pago y verificar cálculos

- Colaborar en la preparación de informes diarios y periódicos de las diferentes cuentas y estados contables.
- Anotar operaciones y hacer balances en libros auxiliares, tales como: cuentas corrientes, caja chica y cuentas por pagar.
- Mantener registros para fines de pago de deudas
- Comprobar listas de pago, comprobantes y cheques con las cuentas respectivas.

TAREAS OCASIONALES:

- Hacer liquidaciones de planillas y cuentas sencillas

PERFIL DEL CARGO:

- a) Título de Contador Público Autorizado.
- b) Curso o conocimientos en Contabilidad Gubernamental
- c) Conocimientos en Administración Presupuestaria

TABLA N. 11

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE AUXILIAR DE
PAGADOR PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN
PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Pagador		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud N° 2	DEPARTAMENTO: Administrativo	
REPORTA A: Jefe de Contabilidad	SUPERVISA A: Ninguno		

RESUMEN DEL CARGO
MISIÓN: Ejecución y control de pago de sueldos, salarios y de cuentas variadas en dependencias del sector público.
TAREAS GENERALES O TÍPICAS: - Pagar sueldos, salarios y otros rubros.

- Revisar planillas de sueldos, aportes y/o confeccionar roles de pago.
- Tramitar transferencias para efectuar pagos.
- Atender soluciones, reclamos de funcionarios y del público en general.
- Complementa su trabajo con funciones administrativas propias de su función.
- Llevar registros contables enmarcados a su actividad.
- Presentar informes mensuales o cuando éstas sean requeridas sobre el movimiento económico.

TAREAS OCASIONALES

- Retirar dinero de los bancos para pagos de salarios y otros
- Verificar los comprobantes de pago

PERFIL DEL CARGO:

- Título de bachiller en Comercio y Administración, especialidad Contabilidad.
- Experiencia de dos años en funciones afines.
- Haber aprobado el curso de Control Gubernamental Moderno o de Contabilidad Gubernamental.

TABLA N. 12

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE OFICINISTA PARA EL
HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Oficinista		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Administrativo	
REPORTA A: Jefe de Recursos Humanos		SUPERVISA A: Ninguno	

RESUMEN DEL CARGO
<p>MISIÓN: Ejecutar labores especializadas de secretaría y asistencia administrativa en el hospital.</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectuar la recepción, registro y control, clasificación, distribución, y archivo de documentos y correspondencia en general. - Elaborar y diseñar formularios y más instructivos para el control y administración de documentos.

- Realizar trabajos mecanográficos sencillos.
- Llevar y mantener actualizado el archivo de documentos y comunicaciones.
- Mecanografiar cuadros estadísticos de alguna variedad y/o llevar codificaciones de documentos.
- Informar a funcionarios y al público sobre el trámite de documentos, así como controlar el préstamo de los empleados.
- Tomar dictados taquigráficos de correspondencia y/o reuniones y transcribirlas
- Preparar y analizar documentos de trámite que inciden en cuentas especiales en fondos públicos.
- Colaborar en el ingreso de datos e información del computador.

TAREAS OCASIONALES:

- Realiza labores administrativas de bibliotecología.

PERFIL DEL CARGO:

- a) Título bachiller en la especialidad de: Secretaría, Administración, Archivología, Bibliotecología, Licenciado en Ciencias de la Educación o Humanidades Modernas.
- b) Haber aprobado un curso de Técnicas de oficina
- c) Secretaria mención español, ciencias de la educación

TABLA N. 13

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE INSPECTOR SANITARIO
PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Inspector Sanitario		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Sanidad	
REPORTA A: Director	SUPERVISA A: Ninguno		

RESUMEN DEL CARGO
<p>MISIÓN: Controlar el cumplimiento de disposiciones y reglamentos sanitarios para el bienestar de la colectividad.</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none">- Inspeccionar el estado higiénico de viviendas, establecimientos, fábricas, mercados y otros sitios de concurrencia pública.- Inspeccionar la recolección y depósitos de basuras.

- Controlar las condiciones higiénicas del agua potable, víveres y otros productos de consumo humano.
- Conminar a los infractores al cumplimiento de la ley y/o denunciar a la autoridad competente.

TAREAS OCASIONALES:

- Puede corresponderle realizar labores de saneamiento ambiental y de control y prevención de epidemiología.
- Complementa su trabajo con labores de oficina.

PERFIL DEL CARGO:

- a) Licenciado en Administración de la Salud
- b) Recomendable: Recibir adiestramiento previo a la realización de sus funciones.
- c) Curso de saneamiento
- d) Conocimiento en Seguridad Industrial

TABLA N. 14

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE ESTADÍSTICO DE SALUD
PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Estadístico de Salud 1		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Estadística	
REPORTA A: Estadístico	SUPERVISA A: Auxiliar de Estadística		

RESUMEN DEL CARGO
MISIÓN: Ejecutar labores de análisis de datos obtenidos del sistema nacional de información en salud y de registros médicos en una provincia de mediana magnitud o en un hospital de gran complejidad.
TAREAS GENERALES O TÍPICAS: - Supervisar y evaluar la ejecución de labores estadísticas y registros médicos

- Elaborar los indicadores de salud, necesarios para la planificación, control y evaluación y toma de decisiones.
- Efectuar análisis de indicadores de salud y realizar los cálculos específicos requeridos para la marcha de programas de salud.
- Codificar patología de consulta externa y egresos según la clasificación internacional de enfermedades y traumatismos
- Establecer índices de morbilidad, letalidad y tasas de ataque para vigilancia epidemiológica.
- Coordinar con la Dirección General de Registro Civil, para el registro de hechos vitales.
- Presentar los resultados de su trabajo a los organismos correspondientes
- Ingresar al Comité de Auditoría Médica e Historia Clínica.

TAREAS OCASIONALES:

- Realizar labores administrativas.

PERFIL DEL CARGO:

- a) Exigible: Título Universitario de Estadístico
- b) Recomendable: Haber recibido adiestramiento específico previo a la realización de su trabajo.

TABLA N. 15

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE AUXILIAR DE FARMACIA
PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Farmacia		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Administrativo	
REPORTA A: Director	SUPERVISA A: Ninguno		

RESUMEN DEL CARGO
<p>MISIÓN:</p> <p>Ejecutar labores de expendio en servicios de salud a la vez realizar actividades de control de inventario , verificar periódicamente los mismos a fin de establecer fechas de caducidad y existencias de medicamentos.</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir y acondicionar drogas y medicamentos - Despachar medicamentos - Colaborar con la preparación de fórmulas magistrales sencillas.

TAREAS OCASIONALES:

- Ayudar en el registro de ingreso y egreso de medicamentos y ejecución de labores de oficina.

PERFIL DEL CARGO:

- a) Licenciado Bioquímico – Farmacia
- b) Conocimientos de conservación de medicamentos
- c) Curso de Control Gubernamental

TABLA N. 16

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE MÉDICO RESIDENTE PARA
EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Médico Residente		NIVEL DEL CARGO: 4	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Médico	
REPORTA A: Líder de Hospitalización		SUPERVISA A: Internos Rotativos	

RESUMEN DEL CARGO
<p>MISIÓN: Diagnostico y asistencia médica en servicios hospitalarios de salud.</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentar atención inmediata al paciente - Pasar visitas con el Jefe de servicio - Dar tratamientos que requieran los pacientes, así como llevar su historia clínica - Supervisar las labores de internos rotativos

TAREAS OCASIONALES:

- Puede corresponderle realizar intervenciones quirúrgicas en casos de emergencia.

PERFIL DEL CARGO:

- a) Exigible: Título que le faculte el ejercicio legal de la Medicina

TABLA N. 17

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE MÉDICO RURAL PARA EL
HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

<p>NOMBRE DEL CARGO: Médico Rural</p>	<p>NIVEL DEL CARGO: 4</p>		
<p>DIVISIÓN: Cotopaxi</p>	<p>AREA: Salud Nº 2</p>	<p>DEPARTAMENTO: Médico</p>	
<p>REPORTA A: Coordinadora Técnica de Área</p>	<p>SUPERVISA A: Ninguno</p>		

<p>RESUMEN DEL CARGO</p>
<p>MISIÓN: Ejecutar labores profesionales de medicina en el área rural</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostico de enfermedades y prescribir tratamientos respectivos. - Prestar atención médica general y realizar labores de cirugía menor. - Confeccionar historia clínicas de los pacientes. - Coordinar sus actividades con otros servicios de salud.

<p>PERFIL DEL CARGO:</p> <p>- Título de Doctor en medicina y cirugía</p>

TABLA N. 18

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE ODONTOLOGO1 PARA EL
HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

<p>NOMBRE DEL CARGO: ODONTOLOGO 1</p>		<p>NIVEL DEL CARGO: 4</p>	
<p>DIVISIÓN: Cotopaxi</p>	<p>AREA: Salud N° 2</p>	<p>DEPARTAMENTO: Odontológico</p>	
<p>REPORTA A: Líder de Odontología</p>		<p>SUPERVISA A: Auxiliar de Odontología</p>	

RESUMEN DEL CARGO

MISIÓN:

Ejecutar labores profesionales de odontología en subcentros de salud.

TAREAS GENERALES O TÍPICAS:

- Diagnosticar y efectuar tratamientos clínicos dentales.
- Controlar el tratamiento a los pacientes a través de fichas odontológicas.
- Organizar programas educativos sobre salud bucal.
- Ejecutar programas preventivos sobre higiene buco dental.
- Coordinar sus actividades profesionales con otros servicios de salud.

TAREAS OCASIONALES

- Llevar el registro de pacientes atendidos en el día.

PERFIL DEL CARGO:

- Exigible: Título de profesional que le faculte al ejercicio legal de la profesión.

TABLA N. 19

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE
ODONTÓLOGO 2 PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Odontólogo 2		NIVEL DEL CARGO: 4	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Odontológico	
REPORTA A: Líder de Odontología		SUPERVISA A: Auxiliar de Odontología	

RESUMEN DEL CARGO
<p>MISIÓN: Ejecución de labores profesionales especializadas en Estomatología en hospitales.</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programar y organizar las actividades del servicio odontológico. - Realizar tratamientos estomatológicos de especialidad. - Realizar interconsultas con otros profesionales de pacientes hospitalizados de consulta externa. - Capacitar y adiestrar al personal a su cargo.

- Ejecutar trabajos profesionales de estomatología que incluye tratamiento de mayor complejidad e intervenciones quirúrgicas.
- Integrar el Consejo Técnico del hospital.
- Evaluar programas odontológicos en una provincia.
- Programar las actividades de servicio estomatológico y de fomento de salud bucal.
- Informar periódicamente las actividades realizadas a las autoridades.

TAREAS OCASIONALES

- Efectuar visitas a pacientes hospitalizados, en caso de requerir tratamiento estomatológico.
- Coordinar sus actividades con otros profesionales de salud.

PERFIL DEL CARGO:

- a) Doctor en Odontología
- b) Experiencia profesional de 2 años como profesional 1
- c) Diploma de Especialista
- d) Licencia profesional actualizada

TABLA N. 20

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE AUXILIAR DE ODONTOLOGÍA PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Odontología		NIVEL DEL CARGO: 4	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud N° 2	DEPARTAMENTO: Odontológico	
REPORTA A: Líder de Odontología	SUPERVISA A: Ninguno		

RESUMEN DEL CARGO
MISIÓN: Ejecutar labores en subcentros de salud.
TAREAS GENERALES O TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">- Asistir al odontólogo en sus actividades profesionales- Esterilizar el instrumental- Consignar datos en fichas de control odontológico y mantener el archivo

- Llevar el control de las existencias de materiales o instrumental odontológico
- Mantener en buen estado el instrumental y preocuparse por la buena presentación del consultorio.

TAREAS OCASIONALES:

- Atender al público.

PERFIL DEL CARGO:

- a) Exigible: Haber aprobado Bachillerato; y
- b) Certificado Oficial de odontología

TABLA N. 21

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE OBSTETRIZ 1 PARA EL
HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: OBSTETRIZ 1		NIVEL DEL CARGO: 4	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Ginecología y Obstetricia	
REPORTA A: Líder de Obstetricia	SUPERVISA A: Ninguno		

RESUMEN DEL CARGO
<p>MISIÓN:</p> <p>Ejecutar labores profesionales para atender la gestación, parto y puerperio en centros de salud hospital, o labores de atención pre y post natal en subcentros y centros de salud.</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atender a mujeres embarazadas - Solicitare interpretar exámenes de laboratorio. - Llevar el historial clínico de las madres gestantes. - Dictar conferencias educativas a grupos de madres.

TAREAS OCASIONALES:

- Puede corresponder colaborar en programas de planificación familiar.

PERFIL DEL CARGO:

Exigible: Título de Obstetriz, conferido por su establecimiento de educación Superior.

TABLA N. 22

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE OBSTERIZ PARA EL
HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Obstetriz 2		NIVEL DEL CARGO: 4	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Ginecología y Obstetricia	
REPORTA A: Líder de Obstetricia		SUPERVISA A: Ninguno	

RESUMEN DEL CARGO
<p>MISIÓN:</p> <p>Supervisar actividades obstétricas y ginecológicas en unidades hospitalarias de gran magnitud y de especialidades.</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar y controlar el embarazo y post-parto. - Atención Gineco-Obstetra en emergencia y referencia en el servicio correspondiente.

- Atender casos de emergencia y colaborar en intervenciones del área tacto-quirúrgica.
- Realizar actividades de regulación de la fecundidad.
- Detectar oportunamente el cáncer cérvico-uterino, mamario, interpretación de resultados y referencias a especialistas según normas.
- Diagnosticar, tratar y notificar enfermedades de transición sexual y morbilidad ginecológica más frecuente.
- Supervisar y evaluar actividades de internos rotativos de obstetricia, residente y rural.
- Realizar y colaborar en trabajos de investigación.

TAREAS OCASIONALES:

- Participar en la programación y evaluación de las actividades de Salud de la Unidad.

PERFIL DEL CARGO:

- a) Obstetrix – Obstetra
- b) Experiencia profesional de 2 años como Obstetrix 1
- c) Licencia profesional actualizada

TABLA N. 23

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE AUXILIAR DE
LABORATORIO PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Laboratorio		NIVEL DEL CARGO: 4	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Laboratorio	
REPORTA A: Técnico de Laboratorio	SUPERVISA A: Ninguno		

RESUMEN DEL CARGO
MISIÓN: Colaborar en labores sencillas de un laboratorio químico y / o clínico
TAREAS GENERALES O TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">- Tomar muestras para exámenes- Manejar sustancias para laboratorio- Preparar y esterilizar implementos de laboratorio
TAREAS OCASIONALES: <ul style="list-style-type: none">- Colaborar en análisis químicos y pruebas de reacción orgánica para experimentación.

<p>PERFIL DEL CARGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigible: Título de bachiller - Recomendable: Recibir adiestramiento específico previo a la realización de sus funciones.
--

TABLA N. 24

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE TÉCNICO DE LABORATORIO PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ

NOMBRE DEL CARGO: Técnico de Laboratorio		NIVEL DEL CARGO: 4	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud N° 2	DEPARTAMENTO: Laboratorio	
REPORTA A: Líder de Laboratorio	SUPERVISA A: Auxiliar de Laboratorio		

RESUMEN DEL CARGO

MISIÓN:

Ejecutar análisis de laboratorio químicos y / o clínicos

TAREAS GENERALES O TÍPICAS:

- Examinar muestras y analizarlas
- Preparar medios de cultivo y sembrar materias a examinarse
- Efectuar pruebas de sensibilidad de gérmenes a los antibióticos
- Supervisar los trabajos de tomas de muestras, preparación de reactivos, colorantes y fijadores.

TAREAS OCASIONALES

- Instruir a los auxiliares de laboratorio para la ejecución de su trabajo

PERFIL DEL CARGO:

- Exigible: Título de Tecnólogo Médico (especialidad laboratorio)
- Alternativa: Título de Bachiller
- Experiencia de 5 años;y,
- Haber aprobado un curso de adiestramiento específico

TABLA N. 25

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE ENFERMERA 1 PARA EL
HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: ENFERMERA 1		NIVEL DEL CARGO: 4	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud N° 2	DEPARTAMENTO: Enfermería	
REPORTA A: Médico Residente	SUPERVISA A: Auxiliar de Enfermería		

RESUMEN DEL CARGO
MISIÓN: Ejecutar labores profesionales de enfermería en centros y subcentros de salud, o jornada diurna en servicios hospitalarios.
TAREAS GENERALES O TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">- Participar en programas de salud y educación para la comunidad- Controlar y administrar medicamentos y tratamientos.- Ejecutar trabajos de enfermería en Salud Pública.- Administrar y responsabilizarse, por el equipo medico a su cargo.- Coordinar sus actividades con Escuelas Universitarias de Enfermería.

TAREAS OCASIONALES

En ocasiones realiza labores administrativas.

PERFIL DEL CARGO:

Exigible: Título Universitario de Enfermera, registrado en el Ministerio de Salud pública.

TABLA N. 26

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE ENFERMERA 2 PARA EL
HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Enfermera 2		NIVEL DEL CARGO: 4	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud N° 2	DEPARTAMENTO: Enfermería	
REPORTA A: Médico Residente	SUPERVISA A: Auxiliar de Enfermería		

RESUMEN DEL CARGO
MISIÓN: Ejecutar labores de enfermería en servicios hospitalarios; o supervisión de labores de enfermería en centros subcentros de salud.
TAREAS GENERALES O TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">- Dar atención integral de enfermería.- Determinar el perfil epidemiológico de su área de influencia, conjuntamente del equipo de salud, priorizar y apoyar los programas de acuerdo a las necesidades detectadas en el mismo.

- Ejecutar, evaluar y apoyar programas de educación, en el campo de la salud.
- Ejecutar, evaluar investigaciones que apoyen las acciones de salud.
- Supervisar, programar y evaluar las actividades de enfermería de los servicios hospitalarios.

TAREAS OCASIONALES

- Colaborar en la elaboración del presupuesto de operación de los servicios de enfermería.
- Elaborar el presupuesto de operación de los servicios de enfermería.

PERFIL DEL CARGO:

- b) Licenciada en Enfermería o Enfermera
- c) Experiencia de 2 años como Enfermera 1

TABLA N. 27

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE ENFERMERA 3 PARA EL
HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Enfermera 3		NIVEL DEL CARGO: 4	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Enfermería	
REPORTA A: Médico Residente	SUPERVISA A: Auxiliar de Enfermería		

RESUMEN DEL CARGO
<p>MISIÓN:</p> <p>Supervisar, controlar y ejecutar labores de enfermería en servicios hospitalarios de mediana magnitud o colaboración de programas provinciales de enfermería</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formular y establecer políticas nacionales de enfermería y formación de recursos humanos. - Programar y dirigir la acción de enfermería en el ámbito nacional. - Asesor en materia de enfermería en los niveles políticos decisorios. - Dirigir, implantar y controlar programas y proyectos de enfermería a nivel del país.

- Integrar las acciones de enfermería Inter.- sectorial, extra- sectorial e Inter.- institucionales.
- Organizar, dirigir y controlar la atención de enfermería, en situaciones de desastres o emergencias.
- Supervisar y evaluar los proyectos y programas de enfermería.
- Supervisar y evaluar el personal a su cargo.

TAREAS OCASIONALES:

Asesorar en la elaboración de presupuestos de operación de las acciones de enfermería

PERFIL DEL CARGO:

- a) Licenciada en Enfermería o Enfermera
 - b) Experiencia de dos años como enfermera 2
- Haber aprobado el curso de Salud Pública

TABLA N. 28

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE AUXILIAR DE ENFERMERÍA PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Enfermería		NIVEL DEL CARGO: 4	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Enfermería	
REPORTA A: Líder de Enfermería	SUPERVISA A: Ninguno		

RESUMEN DEL CARGO
MISIÓN: Ejecutar labores auxiliares de enfermería
TAREAS GENERALES O TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">• Controlar signos vitales a pacientes• Preparar material para tratamientos médicos• Tomar y clasificar muestras para laboratorios y colaborar en tratamientos de fisioterapia.• Preparar a pacientes que van a ser operados• Poner inyecciones de acuerdo a instrucciones médicas

TAREAS OCASIONALES

- Realiza labores sencillas de oficina y limpieza.

PERFIL DEL PUESTO

- instrucción Superior
- Título de auxiliar de enfermería

TABLA N. 29**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE ECÓNOMO
PARA EL HOSPITAL "RAFAEL RUIZ" DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Ecónomo		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud N° 2	DEPARTAMENTO: Administrativo	
REPORTA A: Administrador	SUPERVISA A: Auxiliar de Alimentación		

RESUMEN DEL CARGO

MISIÓN:

Ejecutar labores de aprovisionamiento, entrega y control de víveres y utensilios domésticos en una institución de pequeña magnitud.

TAREAS GENERALES O TÍPICAS:

- Prever las necesidades de consumo interno de víveres, utensilios y otros para uso doméstico.
- Cotizar productos en el mercado y efectuar las compras respectivas, cuidando de que los precios y calidades sean las más convenientes para la institución.
- Presentar estados de cuentas de las compras realizadas.
- Administrar una pequeña bodega de víveres, utensilios domésticos y otros.
- Entregar víveres al personal de cocina y supervisar su correcta utilización.
- Controlar el estado sanitario de los productos alimenticios.

TAREAS OCASIONALES:

- Complementa su trabajo con labores administrativas sencilla

PERFIL DEL CARGO:

- a) Exigible: Título de bachiller

TABLA N. 30

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE AUXILIAR DE ALIMENTACIÓN PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Alimentación		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud Nº 2	DEPARTAMENTO: Nutrición	
REPORTA A: Ecónomo	SUPERVISA A: Auxiliar de Alimentación		

RESUMEN DEL CARGO
MISIÓN: Distribuir y servir alimentación a pacientes en servicios pediátricos
TAREAS GENERALES O TÍPICAS: - Suministrar los alimentos a pacientes imposibilitados de hacerlo por sus propios medios.
TAREAS OCASIONALES: - Puede corresponderle realizar labores de esterilización del equipo que

utiliza así como tareas similares asignadas por su jefe siempre que los requerimientos del servicio lo exijan.

PERFIL DEL CARGO:

- a) Ser Ciclo Básico

TABLA N. 31

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE GUARDALMACÉN PARA EL
HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Guardalmacén		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud N° 2	DEPARTAMENTO: Administrativo	
REPORTA A: Administrador	SUPERVISA A: Ninguno		

RESUMEN DEL CARGO

MISIÓN:

Ejecutar labores de recepción, custodia y entrega de mercaderías en el almacén dependiente de Estado.

TAREAS GENERALES O TÍPICAS:

- Mantener registros de las existencias
- Atender al público y funcionarios en la provisión de equipos, útiles, materiales y otros.
- Intervenir en la ejecución de inventarios periódicos
- Elaborar partes diarios del movimiento de adquisiciones

TAREAS OCASIONALES:

- Complementar su trabajo con labores administrativas propias de la naturaleza del puesto

PERFIL DEL CARGO:

- Título de Bachiller especialidad en: Contabilidad, Comercialización, Mercadeo o Administración.

TABLA N.32

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE
CONSERJE PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Conserje		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud N° 2	DEPARTAMENTO: Ninguno	
REPORTA A: Administrador	SUPERVISA A: Ninguno		

RESUMEN DEL CARGO
<p>MISIÓN: Realizar labores de limpieza, mensajería, guardianía, jardinería y mantenimiento en general.</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar el aseo de oficina. - Llevar y traer mensajes dentro de la institución.

- Eventualmente vigilar el edificio y otros bienes de la institución durante la jornada de trabajo.
- Transportar máquinas, equipos y materiales para su utilización.
- Efectuar el aseo, cuidado, mantenimiento y reparación de muebles, máquinas y enseres de oficina.

TAREAS OCASIONALES:

- Ocasionalmente ejecutar trabajos de carpintería, gasfitería, albañilería y otros, tendientes a mantener la imagen y presentación de la institución.

PERFIL DEL CARGO:

- a) Haber aprobado el Ciclo Básico

TABLA N. 33

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE AUXILIAR DE SERVICIOS HOSPITALARIOS PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Servicios Hospitalarios		NIVEL DEL CARGO: 2	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud N° 2	DEPARTAMENTO: Ninguno	
REPORTA A: Administrador	SUPERVISA A: Ninguno		

RESUMEN DEL CARGO
<p>MISIÓN: Ejecutar de labores domésticas, manuales sencillas.</p>
<p>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asear dormitorios, habitaciones y locales en general. - Colaborar en la preparación, cocimientos y reparto de comidas. - Realizar labores de embalaje, carga y descarga de mercaderías, bultos y otros. - Lavar, planchar, arreglar prendas; hacer compras y otras actividades

similares que le asigne el jefe de servicio, siempre que los requerimientos lo exijan.

PERFIL DEL CARGO:

a) Haber aprobado el bachillerato

TABLA N. 34

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DE TÉCNICO DE RADIOLOGÍA
PARA EL HOSPITAL “RAFAEL RUIZ” DEL CANTÓN PUJILÍ**

NOMBRE DEL CARGO: Técnico de Radiología		NIVEL DEL CARGO: 4	
DIVISIÓN: Cotopaxi	AREA: Salud N° 2	DEPARTAMENTO: Ninguno	
REPORTA A: Administrador	SUPERVISA A: Ninguno		

RESUMEN DEL CARGO

MISIÓN:

Organización y supervisión de labores de radiología en servicios de salud

TAREAS GENERALES O TÍPICAS:

- Administrar los servicios de radiología en una casa de salud.
- Organizar y supervisar los trabajos de revelado registro y control de material radiológico
- Le corresponde la responsabilidad de planificar el adiestramiento de sus subalternos

TAREAS OCACIONALES:

- Asistir a los médicos en exámenes especiales

PERFIL DEL CARGO

- Título de tecnólogo (especialidad radiología)

6.1.3.2.- Propuesta del Procedimiento para el Reclutamiento de Personal Propuesto para el Área de Salud n. 2 Pujilí:

1. Necesidad de cubrir un puesto en un área específica.
2. Informe de solicitud de la vacante
3. Descripción del puesto
4. Información del perfil del puesto y análisis del cargo a cubrir
5. Análisis de la `persona dentro del hospital
6. Decisión en realizar búsqueda interior.
7. Definición de la fuente de reclutamiento.

Externa:

- El responsable del Área de Salud N. 2 Pujilí dentro de diez días hábiles comunicará al Colegio de Médicos de Cotopaxi, que se ha producido una vacante por renuncia.
- Se realizará un documento en el cual firmarán conjuntamente el encargado del Área de Salud N. 2 Pujilí y el Colegio de Médicos Provincial de Cotopaxi.
- Se realiza la convocatoria ya sea para concursos abiertos o cerrados.
- Se publica la convocatoria en el diario de mayor circulación en la provincia, por una sola vez.

En la Convocatoria constan los siguientes datos:

- Denominación del cargo
- Nivel de especialidad
- Número de horas diarias
- Horario
- Lugar de trabajo
- Remuneración
- Número de partida.

8. Evaluaciones específicas y/o psicológicas

9. Informe sobre los finalistas

10. Comunicación con candidatos no seleccionados

11. Proceso de admisión

12. inducción y capacitación

HOSPITAL RAFAEL RUIZ DEL CANTÓN PUJILÍ
SOLICITUD DE EMPLEO

Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación de manera cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir hojas adicionales en caso de ser necesario hojas adicionales en caso de ser necesario. El presente documento no constituye un contrato o una oferta de trabajo.

DATOS PERSONALES:

1. NOMBRE Y APELLIDOS COMPLETOS-----
2. DIRECCIÓN COMPLETA-----
3. TELEFONO-----FAX-----E- MAIL-----
4. LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO-----

EMPLEO SOLICITADO

5. ¿POR QUÈ USTED DESEARÌA INGRESAR A ESTA INSTITUCIÒN?-----

6. TIPO DE EMPLEO SOLICITADO -----
7. PUESTO ESPECIFICO QUE SE SOLICITA -----
8. ¿USTED DESEARÌA TRABAJAR EN FORMA INMEDIATA?-----
 - a. Como empleado a tiempo completo-----
 - b. Como empleado a tiempo parcial-----
 - c. Como empleado temporal-----

9. ¿QUÈ REQUERIMIENTOS USTED NO CUMPLE PARA ÈSTA SOLICITUD DE EMPLEO?

10. ¿QUÈ NIVEL (APROXIMADO) DE COMPENSACIÓN MENSUAL CONSIDERA USTED APROPIADOS?

11. SEÑALE EL GRADO QUE USTED HA OBTENIDO EN EL CURSO SU FORMACIÓN ACADÉMICA, ESPECIFICANDO LA INSTITUCIÓN Y EL NÚMERO DE AÑOS CURSADOS.

- a) PRIMARIA
- b) SECUNDARIA
- c) UNIVERSIDAD
- d) CURSO DE POST GRADO

12) DESCRIBA SUS HABILIDADES LABORABLES. INCLUYE LOS VEHÍCULOS, APARATOS Y HERRAMIENTAS QUE SABE OPERAR Y CUALQUIER INFORMACIÓN ADICIONAL QUE CONSIDERE RELEVANTE.

ANTECEDENTES LABORABLES

Empezando por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, cítese proporcionar la información que se especifica a continuación a cerca de las empresas por la que ha trabajado.

a) Compañía-----

1. FECHA DE INICIACIÓN DE LABORES-----

2. FECHA DE CONCLUSION DE LABORES-----

3. TÍTULO DE PUESTOS-----

4. FUNCIONES QUE DESEMPEÑÓ -----

5. NOMBRE DEL SUPERVISOR-----

6. SALARIO INICIAL-----SALARIO FINAL-----

b) Compañía-----

1. FECHA DE INICIACIÓN DE LABORES-----

2. FECHA DE CONCLUSION DE LABORES-----

3. TÍTULO DE PUESTOS-----

4. FUNCIONES QUE DESEMPEÑÓ -----

5. NOMBRE DEL SUPERVISOR-----

6. SALARIO INICIAL-----SALARIO FINAL-----

c) Compañía

1. FECHA DE INICIACIÓN DE LABORES-----

2. FECHA DE CONCLUSION DE LABORES-----

3. TÍTULO DE PUESTOS-----

4. FUNCIONES QUE DESEMPEÑÓ -----

5. NOMBRE DEL SUPERVISOR-----

6. SALARIO INICIAL-----SALARIO FINAL-----

AFILIACIONES, DESLINDACIONES Y PASATIEMPOS

13. ¿QUÉ AFILIACIONES O PASATIEMPOS PRACTICA USTED?

14. ¿A QUE ORGANIZACIONES CÍVICAS, PROFESIONALES Y DE SERVICIOS PERTENECE USTED?

15. SÍRVASE DAR A CONTINUACIÓN TRES REFERENCIAS. EVITE INCLUIR EL NOMBRE DE FAMILIARES INMEDIATOS.

- a. Nombre-----
- b. Dirección -----
- c. Teléfono-----

16. POR FAVOR A CONTINUACIÓN CUALQUIER DATO O INFORMACIÓN QUE CONSIDERE DE IMPORTANCIA PARA PROCEDER SU SOLICITUD DE EMPLEO.

Yo, ----- declaro que la información que contiene la presente solicitud es verídica.

FIRMA

- Solo llena la persona que esta encargada de la Recepción de Carpetas.
- Fecha de recepción de Solicitud.
- Carpeta anexa a esta Solicitud de Empleo consta de:

Fojas

Certificados

Comprobadas



ÁREA DE SALUD N. 2

PUJILÍ

Av. Velasco Ibarra

Telf.: 032723980 – Fax:: 032723160

De:

Fecha:

Pedido de:.....

Motivo:.....

Anexo:.....

Quien:

Fecha :

Resolución :

Tipo de Acción :

Observación :

Fecha de Recepción:

Estado del Trámite:

Forma 001



ÁREA DE SALUD N. 2

PUJILÍ

Av. Velasco Ibarra

Telf.: 032723980 – Fax:: 032723160

Fecha:

Tengo a bien comunicar a usted Sr. Presidente del Colegio de Médicos de Cotopaxi que en nuestra Área de Salud N. 2, se encuentra declarado la vacante en el cargo de _____ comunicamos por intermedio de su persona a los miembros del notable grupo de profesionales.

Por la atención que se sirva dar a la presente reitero mi sincero agradecimiento.

Atentamente,

ME SUSCRIBO ANTE USTED

Director

Forma 002

6.1.3.3.- Procedimiento para la Selección de Personal Propuesto para el Área de Salud N. 2 Pujilí:

1. Establecer cronograma de actividades posterior a la aprobación del requerimiento del personal.
2. Recepción de carpetas en el periodo correspondiente previo el registro de la información de entrega de carpeta. (VER FORMA 1 Y LA SOLICITUD DE EMPLEO).
3. Elección de carpetas de ser posible supere las competencias contratables.
4. Pruebas técnicas que demuestren las competencias contratables.
5. Pruebas que identifiquen el grado emocional del postulante.
6. Generación del cuadro operativo en forma ascendente.
7. Con el criterio del equipo responsable convocar a las entrevistas con el futuro jefe inmediato, con el jefe de personal y el director del Hospital. (SEGÚN FORMA 2).
8. En consenso con los entrevistadores el equipo técnico realizara el levantamiento de información para el informe de resultados para su legalización y aprobación.
9. Elaboración del contrato y legalización del mismo.

6.1.3.4.- Procedimiento para la Capacitación de Personal Propuesto para el Área de Salud N. 2 Pujilí:

1. Integración por puestos de los requerimientos conductuales, institucionales y cognitivos.
2. Diseño de estrategias de capacitación
3. Establecer cronograma
4. Coordinar, contratar, o diseñar la caracterización de la capacitación.
5. Ejecución de la capacitación
6. Valoración de la satisfacción del empleado posterior a la capacitación
7. Evaluación de desempeño post- capacitación.

6.1.3.5.- Evaluación en 360°

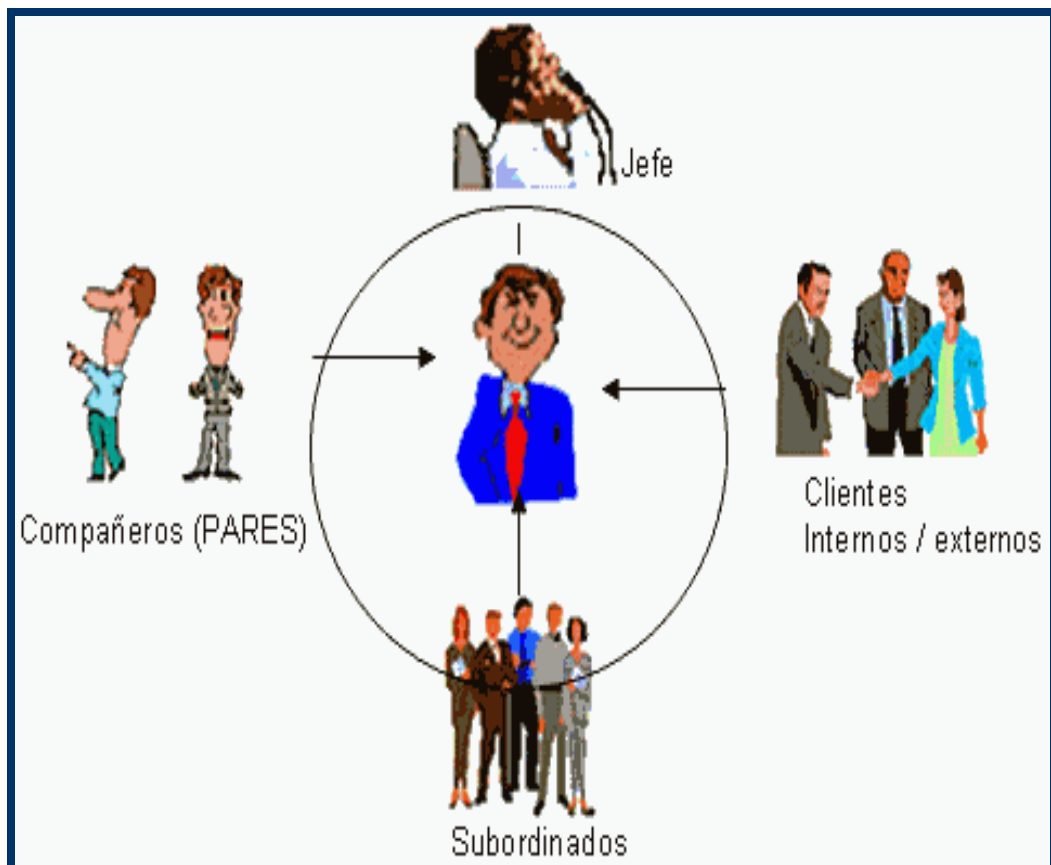
La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas.

PROCESO DE EVALUACIÓN EN 360°

GRÁFICO N. 10



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

Es un esquema de Evaluación de Desempeño sofisticado, que permite a un EMPLEADO SER EVALUADO POR TODO SU ENTORNO.

Esquema para la Evaluación de 360°:

N.	EVALUADOR	PONDERACION
1	AUTO EVALUADO	50%
2	JEFE DIRECTO O INMEDIATO	20%
3	PARES	10%
4	COLABORADORES (SUBORDINADOS)	10%
5	CLIENTE INTERNO/EXTERNO	10%

Rangos de la Escala de calificaciones:

Excelente	87.50 – 100	Desempeño Alto
Muy Bueno	75 – 87.49	Desempeño mejor a lo esperado
Satisfactorio	62.60 – 74.99	Desempeño esperado
Deficiente	50 – 62.49	Desempeño bajo a lo esperado
Inaceptable	1 – 49.99	Desempeño muy bajo a lo esperado

6.1.3.6.- Aplicación

Para esta metodología se aplica cinco instrumentos, uno de ellos realizado específicamente para una AUTOEVALUACION y los cuatro restantes diseñados para los EVALUADORES con idénticas características por lo que a continuación se indicara el modelo de los cuestionarios que se utilizaran para la evaluación. Además se propone una **sencilla programación en Hoja de Calculo EXCEL que se utiliza para esta Evaluación de desempeño de 360 grados.**

6.1.3.7.- Proceso de Evaluación

El proceso que se realiza es el siguiente:

1. Se entrega los instrumentos a los actores: SERVIDOR EVALUADO, JEFE INMEDIATO, PAR (COMPAÑERO), COLABORADOR (SUBORDINADO) CLIENTE INTERNO (COMPAÑERO AJENO AL PROCESO DEL SERVIDOR CON EL QUE DE ALGUNA MANERA INTERACTUA CON ÉL) y se les solicita que marquen con una "X" en los casilleros de la escala punteada según su criterio, solicitando la máxima objetividad posible. Es necesario resaltar que la Teoría nos dice que se puede hacer participar en este proceso al Cliente Externo, para lo cual sería necesario elaborar un instrumento específico para éste.

5.-Excelente: Elemento cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.

4.- Muy Bueno: El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.

3.-Satisfactorio: El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.

2.-Deficiente: El empleado cumple medianamente el aspecto a evaluar.

1.-Inaceptable: El empleado no cumple con el aspecto a evaluar.

Se debe informar a los evaluadores que se deben marcar con una "X" en todas y cada una de las preguntas de los seis (6) temas, pero recalando que la "X" va solo en uno de los casilleros de la Escala Valorada.

MARQUE CON UNA X

1. Conocimiento del puesto

- Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.
- Posee los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto.

1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
			X	

1. Además existe una sección para preguntas abiertas, lo cual es necesario llenarlas ya que nos ayudará a identificar competencias y debilidades del EVALUADO.
2. Con la finalidad de que el proceso se lo haga de la manera mas transparente posible, se exigirá la firma de responsabilidad de los evaluadores.
3. En la Hoja de Cálculo se encuentran los 5 instrumentos de los Evaluadores, en la misma que se ingresará los puntajes según el casillero de la Escala en la que se hayan marcado la "X". Ejm:

2. Planificación y Resolución

- Trabaja en forma organizada
- Requiere una suspensión mínima
- Es capaz de identificar problemas
- Reacciona rápidamente a las dificultades

1	2	3	4	5
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
				5
			4	
			4	
				5

5. Finalmente una vez llenado con los puntajes correspondientes en cada uno de los instrumentos de la Hoja de Cálculo, automáticamente se arrojará el resultado de la Evaluación, según los Rangos de quiebre correspondientes.

A.- Datos del Empleado		
1. Introduzca los datos del empleado:		
Nombre y Apellido:		
Puesto:		
Proceso		
EVALUADOR	NOMBRES	PUNTAJE
Autoevaluador		
Jefe inmediato		
Pares		
Subordinados		
Cliente interno		
PUNTAJE TOTAL		

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360 AREA 2 PUJILI CSH

A quien se evalúa:

JEFE INMEDIATO

A.- Datos del Empleado

1. Introduzca los datos del empleado:

Nombre y Apellido:

Puesto:

Proceso:

2. La persona que evalúa:

Nombre y Apellido:

Cargo:

Proceso:

A.-Habilidades y productividad del empleado

Puntúe al empleado utilizando la siguiente escala:

- 5 - **Excelente:** El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.
- 4 - **Muy bueno:** El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.
- 3 - **Satisfactorio:** El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.
- 2 - **Deficiente :** El empleado cumple medianamente el aspecto a evaluar.
- 1 - **Inaceptable:** El empleado no cumple con el aspecto a evaluar.

1. Conocimiento del puesto

Entiende las funciones y responsabilidades del puesto
 Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto

"MARQUE CON UNA "X"

	1	2	3	4	5
INACEPTABLE		DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

2. Planificación y resolución

Trabaja de forma organizada
 Requiere una supervisión mínima
 Es capaz de identificar problemas
 Reacciona rápidamente ante las dificultades

	1	2	3	4	5
INACEPTABLE		DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

3. Productividad

Consigue los objetivos
 Puede manejar varios proyectos a la vez
 Consigue los estándares de productividad

	1	2	3	4	5
INACEPTABLE		DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

4. Habilidades de comunicación

Articula ideas de forma eficaz
 Participa en las reuniones
 Sabe escuchar

	1	2	3	4	5
INACEPTABLE		DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

5. Trabajo en equipo

Sabe trabajar en equipo
 Ayuda a su equipo
 Trabaja bien con distintos tipos de persona
 Participa en conversaciones de grupo

	1	2	3	4	5
INACEPTABLE		DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

6. Habilidades de dirección

Transmite bien los objetivos a los integrantes de su unidad
 Comunica a todos en su unidad el éxito en el cumplimiento de objetivos
 Demuestra dotes de liderazgo
 Motiva a su equipo para conseguir los objetivos

	1	2	3	4	5
INACEPTABLE		DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

0 0 0 0 0

B.- Preguntas abiertas

10. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?

1

2

3

4

Suma Total	0
Ponderacion	20%

11. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la Institución?

Puntaje Total **0**

Sí No

12. Y si es así, ¿para que tipo de puesto? Por favor, concrete el nombre del puesto y el área al que pertenece

Nombre del puesto: _____ Area: _____

FIRMA DEL EVALUADOR

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360 AREA 2 PUJILI CSH

A quien se evalúa:

PARES

A.- Datos del Empleado

1. Introduzca los datos del empleado:

Nombre y Apellido: _____
 Puesto: _____
 Proceso: _____

2. La persona que evalúa:

Nombre y Apellido: _____
 Cargo: _____
 Proceso: _____

A.-Habilidades y productividad del empleado

Puntúe al empleado utilizando la siguiente escala:

- 5 - **Excelente:** El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.
- 4 - **Muy bueno:** El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.
- 3 - **Satisfactorio:** El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.
- 2 - **Deficiente :** El empleado cumple medianamente el aspecto a evaluar.
- 1 - **Inaceptable:** El empleado no cumple con el aspecto a evaluar.

"MARQUE CON UNA "X"

1. Conocimiento del puesto

Entiende las funciones y responsabilidades del puesto
 Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto

	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

2. Planificación y resolución

Trabaja de forma organizada
 Requiere una supervisión mínima
 Es capaz de identificar problemas
 Reacciona rápidamente ante las dificultades

	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

3. Productividad

Consigue los objetivos
 Puede manejar varios proyectos a la vez
 Consigue los estándares de productividad

	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

4. Habilidades de comunicación

Articula ideas de forma eficaz
 Participa en las reuniones
 Sabe escuchar

	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

5. Trabajo en equipo

Sabe trabajar en equipo
 Ayuda a su equipo
 Trabaja bien con distintos tipos de persona
 Participa en conversaciones de grupo

	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

6. Habilidades de dirección

Transmite bien los objetivos a los integrantes de su unidad
 Comunica a todos en su unidad el éxito en el cumplimiento de objetivos
 Demuestra dotes de liderazgo
 Motiva a su equipo para conseguir los objetivos

	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE
	0	0	0	0	0

B.- Preguntas abiertas

10. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?

1 _____
 2 _____
 3 _____
 4 _____

Suma Total	0
Ponderacion	0%

11. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la Institución?

Puntaje Total	0
----------------------	----------

Sí No

12. Y si es así, ¿para que tipo de puesto? Por favor, concrete el nombre del puesto y el área al que pertenece

Nombre del puesto: _____ Area: _____

FIRMA DEL EVALUADOR

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

A.- Datos del Empleado

1. Introduzca los datos del empleado:

Nombre y Apellido:

Puesto:

Proceso:

2. La persona que evalúa:

Nombre y Apellido:

Cargo:

Proceso:

A.-Habilidades y productividad del empleado

Puntúe al empleado utilizando la siguiente escala:

- 5 - **Excelente:** El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.
- 4 - **Muy bueno:** El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.
- 3 - **Satisfactorio:** El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.
- 2 - **Deficiente :** El empleado cumple medianamente el aspecto a evaluar.
- 1 - **Inaceptable:** El empleado no cumple con el aspecto a evaluar.

"MARQUE CON UNA "X"

1. Conocimiento del puesto

Entiende las funciones y responsabilidades del puesto
 Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto

	1	2	3	4	5
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Planificación y resolución

Trabaja de forma organizada
 Requiere una supervisión mínima
 Es capaz de identificar problemas
 Reacciona rápidamente ante las dificultades

	1	2	3	4	5
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Productividad

Consigue los objetivos
 Puede manejar varios proyectos a la vez
 Consigue los estándares de productividad

	1	2	3	4	5
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Habilidades de comunicación

Articula ideas de forma eficaz
 Participa en las reuniones
 Sabe escuchar

	1	2	3	4	5
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Trabajo en equipo

Sabe trabajar en equipo
 Ayuda a su equipo
 Trabaja bien con distintos tipos de persona
 Participa en conversaciones de grupo

	1	2	3	4	5
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Habilidades de dirección

Transmite bien los objetivos a los integrantes de su unidad
 Comunica a todos en su unidad el éxito en el cumplimiento de objetivos
 Demuestra dotes de liderazgo
 Motiva a su equipo para conseguir los objetivos

	1	2	3	4	5
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0 0 0 0 0

B.- Preguntas abiertas

10. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?

1

2

3

4

Suma Total	0
Ponderacion	0%

11. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la Institución?

Puntaje Total	0
---------------	---

Sí No

12. Y si es así, ¿para que tipo de puesto? Por favor, concrete el nombre del puesto y el área al que pertenece

Nombre del puesto: Area:

FIRMA DEL EVALUADOR

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360 AREA 2 PUJILI CSH

A quien se evalúa:

CLIENTE INTERNO

A.- Datos del Empleado

1. Introduzca los datos del empleado:

Nombre y Apellido:

Puesto:

Proceso:

2. La persona que evalúa:

Nombre y Apellido:

Cargo:

Proceso:

A.-Habilidades y productividad del empleado

Puntúe al empleado utilizando la siguiente escala:

- 5 - **Excelente:** El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.
- 4 - **Muy bueno:** El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.
- 3 - **Satisfactorio:** El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.
- 2 - **Deficiente :** El empleado cumple medianamente el aspecto a evaluar.
- 1 - **Inaceptable:** El empleado no cumple con el aspecto a evaluar.

"MARQUE CON UNA "X"

1. Conocimiento del puesto

Entiende las funciones y responsabilidades del puesto
 Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto

	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

2. Planificación y resolución

Trabaja de forma organizada
 Requiere una supervisión mínima
 Es capaz de identificar problemas
 Reacciona rápidamente ante las dificultades

	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

3. Productividad

Consigue los objetivos
 Puede manejar varios proyectos a la vez
 Consigue los estándares de productividad

	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

4. Habilidades de comunicación

Articula ideas de forma eficaz
 Participa en las reuniones
 Sabe escuchar

	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

5. Trabajo en equipo

Sabe trabajar en equipo
 Ayuda a su equipo
 Trabaja bien con distintos tipos de persona
 Participa en conversaciones de grupo

	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

6. Habilidades de dirección

Transmite bien los objetivos a los integrantes de su unidad
 Comunica a todos en su unidad el éxito en el cumplimiento de objetivos
 Demuestra dotes de liderazgo
 Motiva a su equipo para conseguir los objetivos

	1	2	3	4	5
	INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

0 0 0 0 0

B.- Preguntas abiertas

10. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?

1

2

3

4

Suma Total	0
Ponderacion	0%

11. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la Institución?

Puntaje Total **0**

Sí No

12. Y si es así, ¿para que tipo de puesto? Por favor, concrete el nombre del puesto y el área al que pertenece

Nombre del puesto: _____ Area: _____

FIRMA DEL EVALUADOR

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

A.- Datos del Empleado

1. Introduzca sus datos

Nombre y Apellido:

Puesto:

Proceso:

Sus Habilidades y Productividad

Puntuese USTED MISMO utilizando la siguiente escala:

5 - Excelente: El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.

4 - Muy bueno: El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.

3 - Satisfactorio: El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.

2 - Deficiente : El empleado cumple medianamente el aspecto a evaluar.

1 - Inaceptable: El empleado no cumple con el aspecto a evaluar.

1. Conocimiento del puesto

Entiende las funciones y responsabilidades del puesto

Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto

"MARQUE CON UNA "X"

1	2	3	4	5
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

2. Planificación y resolución

Trabaja de forma organizada

Requiere una supervisión mínima

Es capaz de identificar problemas

Reacciona rápidamente ante las dificultades

1	2	3	4	5
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

3. Productividad

Consigue los objetivos

Puede manejar varios proyectos a la vez

Consigue los estándares de productividad

1	2	3	4	5
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

4. Habilidades de comunicación

Articula ideas de forma eficaz

Participa en las reuniones

Sabe escuchar

1	2	3	4	5
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

5. Trabajo en equipo

Sabe trabajar en equipo

Ayuda a su equipo

Trabaja bien con distintos tipos de persona

Participa en conversaciones de grupo

1	2	3	4	5
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

6. Habilidades de dirección

Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área

Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos

Demuestra dotes de liderazgo

Motiva a su equipo para conseguir los objetivos

1	2	3	4	5
INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE

0 0 0 0 0

C.- Preguntas abiertas

10. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar Ud. sus esfuerzos de mejora?

1

2

3

4

Suma Total 0

Ponderacion 0%

Puntaje Total 0

11. ¿Cree que Ud. está mejor preparado para otro puesto dentro de la Institución?

Sí

No

12. Y si es así, ¿para que tipo de puesto? Por favor, concrete el nombre del puesto y el área al que pertenece

Nombre del puesto:

Area:

¡Gracias!

FIRMA DEL AUTOEVALUADO

FIRMA DEL EVALUADOR

Elaborado por: Grupo de Trabajo

A.- Datos del Empleado

1. Introduzca los datos del empleado:

Nombre y Apellido:

Puesto:

Proceso:

EVALUADOR	NOMBRES		PUNTAJE
AUTOEVALUADOR			
JEFE INMEDIATO			
PARES			
SUBORDINADOS			
CLIENTE INTERNO			
PUNTAJE TOTAL			0

RANGOS DE PUNTOS DE QUIEBRE			
EXCELENTE		a	100,00
MUY BUENO		a	87,49
SATISFACTORIO		a	74,99
DEFICIENTE		a	62,49
INACEPTABLE		a	49,99

RESULTADO

ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

VII CAPITULO

7.1.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.2.- CONCLUSIONES

Al realizar este estudio investigativo nos permitió comprender que para planificar los recursos humanos se deben formular los planes estratégicos en la organización como primer paso.

En el hospital los subsistemas de recursos humanos se llevan a cabo por las normas y reglamentos SENRES.

La importancia de la planeación de recursos humanos así como de los demás subsistemas radica en que mejora la utilización de los recursos humanos. Cuando se planean los recursos humanos se deben tomar en cuenta la planeación de la organización, la cual permite efectuar un cambio positivo de crecimiento.

Se considera que la auditoría de recursos humanos permite evaluar las habilidades y el desempeño de cada individuo en la organización.

Pudimos concluir también que existe una cantidad de pacientes insatisfechos, de lo cual podemos destacar lo siguiente:

El personal médico asistencial cumple una labor bastante aceptable aunque en casos aislados los pacientes manifiestan que son poco tolerantes, escasa explicación.

A través del método 360° la evaluación de desempeño es más objetiva, el entorno evalúa al servidor ya que esta herramienta utilizada enfoca los 6 puntos clave de la relación ORGANIZACIÓN – TALENTO HUMANO.

En conclusión se puede decir que a través de los resultados obtenidos de la investigación realizada al Hospital “Rafael Ruíz Arroyo” del cantón Pujilí en el Área de Recursos Humanos procesos que han sido establecidos para el que la necesidad de servicios de calidad es algo bien comprendido y exigido por los clientes por lo tanto que existían de calidad han ido modificándose de acuerdo a las necesidades cambiantes del consumidor.

7.1.3.- RECOMENDACIONES

Se deben tomar medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas. Además se determina la calificación que deben tener los empleados en los puestos en que trabajarán.

Se recomienda diseñar un plan o programa de capacitación para el personal con temas acerca de relaciones humanas y trato al usuario externo.

Mejorar el proceso de atención a los pacientes, de forma que la atención sea lo más simple y rápido, pues aparte de conllevar una patología, no están dispuestos a esperar ni comprender porque no se les atiende en forma rápida.

Realizar estudios en forma periódica, pues las exigencias de los pacientes son tan cambiantes como las circunstancias en que nos desenvolvemos.

La realización de este proyecto nos permitió conocer el funcionamiento de un hospital nos permitió conocer las fortalezas y debilidades de la organización, esto nos fue de gran ayuda para puntualizar la forma como se tiene que ofrecer un servicio de calidad.

Se recomienda que el método propuesto en el siguiente proyecto se pruebe a nivel de todas las Áreas de Salud médica de la Provincia de Cotopaxi.

ANEXO N. 1



ÁREA DE SALUD N. 2 PUJILÍ

Av. Velasco Ibarra

Telf.: 032723980 – Fax: 032723160

HOSPITAL RAFAEL RUIZ DEL CANTÓN PUJILÍ

SOLICITUD DE EMPLEO

Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación de manera cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir hojas adicionales en caso de ser necesario hojas adicionales en caso de ser necesario. El presente documento no constituye un contrato o una oferta de trabajo.

DATOS PERSONALES:

- 1) NOMBRE Y APELLIDOS COMPLETOS-----
- 2) DIRECCIÓN COMPLETA-----
- 3) TELEFONO-----FAX-----E- MAIL-----
- 4) LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO-----

EMPLEO SOLICITADO

5) ¿POR QUÉ USTED DESEARÍA INGRESAR A ESTA INSTITUCIÓN?

6) TIPO DE EMPLEO SOLICITADO -----

7) PUESTO ESPECIFICO QUE SE SOLICITA -----

8) ¿USTED DESEARÍA TRABAJAR EN FORMA INMEDIATA

a) Como empleado a tiempo completo-----

b) Como empleado a tiempo parcial-----

c) Como empleado temporal-----

9) ¿QUÉ REQUERIMIENTOS USTED NO CUMPLE PARA ÉSTA SOLICITUD DE EMPLEO?

10) ¿QUÉ NIVEL (APROXIMADO) DE COMPENSACIÓN MENSUAL CONSIDERA USTED APROPIADOS?

11) SEÑALE EL GRADO QUE USTED HA OBTENIDO EN EL CURSO SU FORMACIÓN ACADÉMICA, ESPECIFICANDO LA INSTITUCIÓN Y EL NÚMERO DE AÑOS CURSADOS.

a) PRIMARIA-----

b) SECUNDARIA-----

c) UNIVERSIDAD-----

d) CURSO DE POST GRADO-----

12) DESCRIBA SUS HABILIDADES LABORABLES. INCLUYE LOS VEHÍCULOS, APARATOS Y HERRAMIENTAS QUE SABE OPERAR Y CUALQUIER INFORMACIÓN ADICIONAL QUE CONSIDERE RELEVANTE.

ANTECEDENTES LABORABLES

Empezando por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, cítese proporcionar la información que se especifica a continuación a cerca de las empresas por la que ha trabajado.

a) Compañía-----

1. FECHA DE INICIACIÓN DE LABORES-----

2. FECHA DE CONCLUSION DE LABORES-----

3. TÍTULO DE PUESTOS-----

4. FUNCIONES QUE DESEMPEÑÓ -----

5. NOMBRE DEL SUPERVISOR-----

6. SALARIO INICIAL-----SALARIO FINAL-----

b) Compañía-----

1. FECHA DE INICIACIÓN DE LABORES-----

2. FECHA DE CONCLUSION DE LABORES-----

3. TÍTULO DE PUESTOS-----

4. FUNCIONES QUE DESEMPEÑÓ -----

5. NOMBRE DEL SUPERVISOR-----

6. SALARIO INICIAL-----SALARIO FINAL-----

c) Compañía

1. FECHA DE INICIACIÓN DE LABORES-----

2. FECHA DE CONCLUSION DE LABORES-----

3. TÍTULO DE PUESTOS-----

4. FUNCIONES QUE DESEMPEÑÓ -----

5. NOMBRE DEL SUPERVISOR-----

6. SALARIO INICIAL-----SALARIO FINAL-----

AFILICIONES, DESLINDACIONES Y PASATIEMPOS

13. ¿QUÉ AFILIACIONES O PASATIEMPOS PRACTICA USTED?

14. ¿A QUE ORGANIZACIONES CÍVICAS, PROFESIONALES Y DE SERVICIOS PERTENECE USTED?

15. SÍRVASE DAR A CONTINUACIÓN TRES REFERENCIAS. EVITE INCLUIR EL NOMBRE DE FAMILIARES INMEDIATOS.

- a. Nombre-----
- b. Dirección -----
- c. Teléfono-----

16. POR FAVOR A CONTINUACIÓN CUALQUIER DATO O INFORMACIÓN QUE CONSIDERE DE IMPORTANCIA PARA PROCEDER SU SOLICITUD DE EMPLEO.

Yo, ----- declaro que la información que contiene la presente solicitud es verídica.

FIRMA

- Solo llena la persona que esta encargada de la Recepción de Carpetas.
- Fecha de recepción de Solicitud.

- Carpeta anexa a esta Solicitud de Empleo consta de:

Fojas

Certificados

Comprobadas

ANEXO N.2



ÁREA DE SALUD N. 2

PUJILÍ

Av. Velasco Ibarra

Telf.: 032723980 – Fax: 032723160

REFERENCIAS LABORALES

Nombre de Empresa: _____

Nombre y cargo de la persona que da las referencias.

Cargo que ocupaba el candidato:

Nombre y Cargo Jefe Inmediato:

Motivo de Salida:

Fecha de Ingreso: _____

Fecha de Salida: _____

Principales Funciones

ANEXO N. 3



ÁREA DE SALUD N. 2

PUJILÍ

Av. Velasco Ibarra

Telf.: 032723980 – Fax: 032723160

GUIA DE ENTREVISTA

Como usted sabe requerimos tener una conversación para conocer aspectos importantes de su trayectoria laboral, primeramente vamos a conversar sobre su experiencia laboral, y después voy hacer algunas preguntas puntuales sobre situaciones importantes en su trabajo y finalmente hablaremos sobre sus expectativas e intereses.

Empresa anterior o actual:
Cargo y Funciones principales:
Motivo de salida:
Sueldo:

Empresa anterior o actual:
Cargo y Funciones principales:
Motivo de salida:
Sueldo:

Empresa anterior o actual:
Cargo y Funciones principales:
Motivo de salida:

1. ¿Cual ha sido el reto más importante que haz tenido laboralmente? ¿Como lo alcanzaste? ¿A qué atribuyes el éxito de este reto? Proactividad
2. ¿Cómo resuelves por lo general los problemas? Iniciativa
3. ¿Cómo actúas Frente a una crisis? Iniciativa
4. ¿Antes de tomar una decisión qué recursos de información tomas en cuenta? Búsqueda de información.

5. ¿De que forma mantienes un adecuado clima laboral dentro de tu equipo de trabajo?

6. ¿Qué impacto crees que tenga esta posición dentro del contexto del Hospital?
Serv. Cliente

7. ¿Es importante para ti ocupar un puesto que implique el servicio a otros? Serv.
Cliente

8. ¿Cómo reaccionas frente a puntos de vista totalmente distintos a los tuyos?
Flexibilidad.

9. ¿Si nosotros conversamos con su actual Jefe como cree que él lo describiría?

10. ¿Como crees que va hacer el Hospital?

ANEXO N. 4

TITULO II DE LAS REMUNERACIONES

Capítulo I Unificación de las remuneraciones

Art. 103.- Unificación de ingresos.- Unifícase todos los componentes que constituyen el ingreso de los dignatarios, autoridades, funcionarios, servidores y trabajadores que prestan sus servicios en las entidades y organismos previstos en el Art. 101 de esta Ley.

Art. 104.- Remuneración mensual unificada.- Establécese la remuneración mensual unificada, la misma que resulta de dividir para doce la suma de todos los ingresos anuales que el dignatario, autoridad, funcionario, servidor y trabajador, tenga derecho y que se encuentre presupuestado.

En esta remuneración mensual unificada no se sumarán aquellos ingresos que correspondan a los siguientes conceptos:

- Décimo tercer sueldo o remuneración;
- Décimo cuarto sueldo o remuneración; y,
- c) Viáticos, subsistencias, dietas, horas suplementarias, extraordinarias, encargos y subrogaciones.

Art. 105.- Décimo tercer sueldo o remuneración.- El décimo tercer sueldo o remuneración de los servidores públicos y trabajadores de las entidades y organismos contempladas en el Art. 101 de esta Ley, consiste en una remuneración mensual unificada adicional, que deberá ser pagada hasta el 24 de diciembre de cada año.

Art. 106.- Décimo cuarto sueldo o remuneración.- El décimo cuarto sueldo o remuneración de los servidores públicos y trabajadores de las entidades y organismos contempladas en el Art. 101 de esta Ley, consiste en una remuneración básica mínima unificada que será pagada hasta el 15 de abril de cada año, en las regiones de la Costa e Insular; y, hasta el 15 de septiembre en las regiones de la Sierra y Oriente, de conformidad con el Art. 113 del Código del Trabajo.

Art. 107.- Unificación de las remuneraciones para los trabajadores del sector público y de las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria de recursos públicos.- Para los trabajadores del sector público y de las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria de recursos públicos, se unifican en sus remuneraciones, el respectivo valor mensualizado de las: decimoquinta y decimosexta remuneraciones, de la bonificación complementaria y de la compensación por el incremento del costo de vida, así como, todos los haberes que perciban por cualquier concepto a excepción de los señalados en el segundo inciso del Art. 104 de esta ley.

Art. 108.- Unificación de las pensiones para jubilados patronales.- Súmase a las pensiones jubilares que se encuentren percibiendo los jubilados patronales, el respectivo valor mensualizado del decimoquinto y decimosexto sueldos o remuneraciones.

Art. 109.- Unificación de las remuneraciones de los dignatarios, autoridades y funcionarios que conforman el nivel jerárquico superior.- La remuneración mensual unificada que conste en la escala que se expedirá mediante decreto ejecutivo, previo el estudio, análisis y resolución que emita la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, constituye el ingreso que les corresponde percibir al Presidente de la República, al Vicepresidente de la República y a las demás autoridades y funcionarios, que ocupen puestos comprendidos en el nivel jerárquico superior que señale la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. Los dignatarios, autoridades y funcionarios cuando hubiere lugar, tendrán derecho a percibir viáticos, subsistencias, dietas, encargos y subrogaciones, de conformidad con la ley y las políticas y normas que para el efecto establezca la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, sin que estos ingresos constituyan parte de la remuneración mensual unificada.

Art. 110.- Obligación previa para sociedades y sus administradores.- Los administradores de las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria de recursos públicos y de las sociedades constituidas al amparo de otras leyes o de la Ley de Compañías, previo a la suscripción y revisión de contratos individuales y colectivos, actas transaccionales, actas de finiquito u otra modalidad en que se determinen pagos, que impliquen egresos económicos, deberán sujetarse a las regulaciones que para tales fines establezca la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.

Los miembros de directorios, administradores y quienes ejerzan la representación en estas entidades, empresas o sociedades tendrán la calidad de

mandatarios y no les vinculará relación de dependencia laboral con las mismas.

Art. 111.- Escala de remuneraciones mensuales unificadas.- La escala de remuneraciones mensuales unificadas y los niveles estructurales de los puestos serán aprobados mediante resolución expedida por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, en base del informe y proyecto que presentará en un plazo no mayor a ciento ochenta días, desde la publicación de la presente Ley en el Registro Oficial. Se deberá contar con el dictamen técnico presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas.

Su revisión posterior se efectuará siempre que existan justificativos técnicos y disponibilidades o recursos del Estado, dictaminados por el Ministerio de Economía y Finanzas.

ANEXO N.5



CHECK LIST DE INGRESO DE PERSONAL

- | | | |
|----|---|--------------------------|
| 1 | 3 COPIAS CEDULA DE IDENTIDAD | <input type="checkbox"/> |
| 2 | FOTOCOPIA DE LA CEDULA MILITAR | <input type="checkbox"/> |
| 3 | RECORD POLICIAI ACTUALIZADO (ORIGINAL) | <input type="checkbox"/> |
| 4 | COPIA DE CERTIFICADO DE VOTACION | <input type="checkbox"/> |
| 5 | PARTIDA DE MATRIMINIO O DECLARACION JURAMENTADA (UNION LIBRE) | <input type="checkbox"/> |
| 6 | PARTIDA DE NACIMIENTO HIJOS MENOS DE 18 AÑOS | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 5 FOTOS TAMAÑO CARNÉ | <input type="checkbox"/> |
| 8 | CARNÉ DEL IESS COPIA Y ORIGINAL | <input type="checkbox"/> |
| 9 | CERTIFICADO DE ULTIMO AÑO DE ESTUDIOS O TITULO | <input type="checkbox"/> |
| 10 | CERTIFICADO DE TRABAJOS ANTERIORES | <input type="checkbox"/> |
| 11 | FORMULARIO IMPUESTO A LA RENTA RT 107 (ORIGINAL) | <input type="checkbox"/> |
| 12 | CERTIFICADO DE VACUNAS DE HEPATITIS A Y B | <input type="checkbox"/> |
| 13 | CERTIFICADO DE VACUNAS DE TETANOS | <input type="checkbox"/> |
| 14 | COPIA CTA. BANCO DE PICHICNHA DE AHORROS O CORRIENTE | <input type="checkbox"/> |

AGRADECEMOS SU GENTIL COLABORACION

RECURSOS HUMANOS

ANEXO N. 6

Manual de Descripción de Funciones

Administración de RRHH

DATOS DE LA POSICIÓN

Título del cargo:

Fecha

Reporta a:

Area:

Supervisa a:
No. de personas supervisadas:

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL:

(ORGANIGRAMA)

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO:

(Corresponde a la misión, responsabilidad u objetivo esencial del área)

**PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD /
FUNCIONES**

-
-
-

Descrpción Funcional	Frecuencia del Tiempo
1.	
1.1.	
2.	
2.2.	

NIVEL DE CONTACTOS

EMPRESA	Persona de contacto	Frecuencia
INTERNO		
EXTERNO		

RECURSOS BAJO

SU AUTORIDAD:

REQUISITOS

Nivel de Instrucción (Titulo):						
Conocimientos específicos:						
Conocimientos deseables:						
Requiere equipos de seguridad personal						
Nivel de Inglés:	Técnico	Hablado		%	Escrito	%
Sexo:	Masculino	Femenino				
Habilidades:						
Horario de trabajo:						
Años de Experiencia : Dentro de la Organización:			Fuera de la Organización:			
-			-			
-			-			

Aprobacion Jefe Inmediato

Revisado por Recursos Humanos

Nombre:

Nombre:

Cargo:

Cargo:

ANEXO N. 7



ÁREA DE SALUD N. 2

PUJILÍ

Av. Velasco Ibarra

Tel.: 032723980 – Fax: 032723160

HISTORIAL DE EMPLEO: TODOS LOS SOLICITANTES LO TIENEN QUE LLENAR

Indique sus empleos anteriores **comenzando con su empleador actual o más reciente.**

FECHAS DE EMPLEO		RESPONSABILIDADES:
DE: MES / AÑO	A: MES / AÑO	
NOMBRE DEL EMPLEADOR		
DIRECCIÓN DEL EMPLEADOR		
NOMBRE Y TÍTULO DEL SUPERVISOR	TELÉFONO	
TÍTULO DE SU PUESTO		
SALARIO INICIAL	SALARIO FINAL	
RAZÓN PARA DEJAR EL EMPLEO		

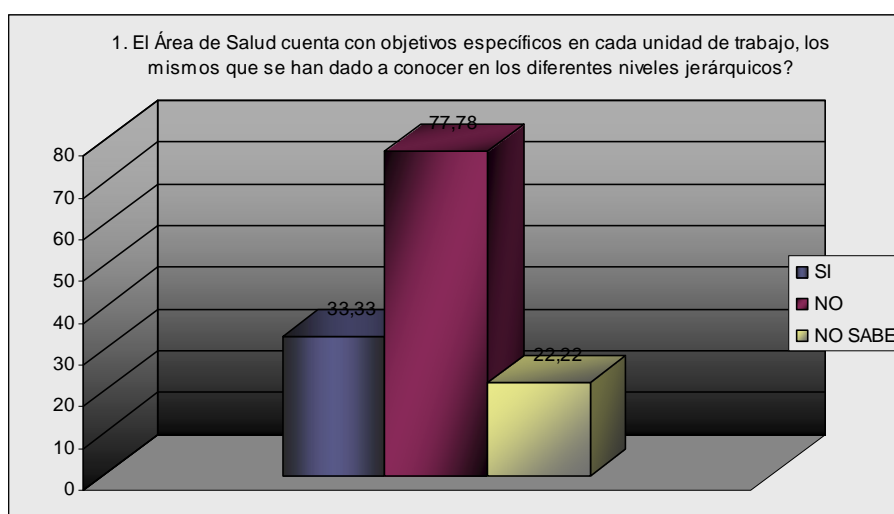
FECHAS DE EMPLEO		RESPONSABILIDADES:
DE: MES / AÑO	A: MES / AÑO	
NOMBRE DEL EMPLEADOR		
DIRECCIÓN DEL EMPLEADOR		
NOMBRE Y TÍTULO DEL SUPERVISOR	TELÉFONO	
TÍTULO DE SU PUESTO		
SALARIO INICIAL	SALARIO FINAL	
RAZÓN PARA DEJAR EL EMPLEO		

ANEXO N. 8

TABULACIÓN DE ENCUESTAS

PLANEACIÓN

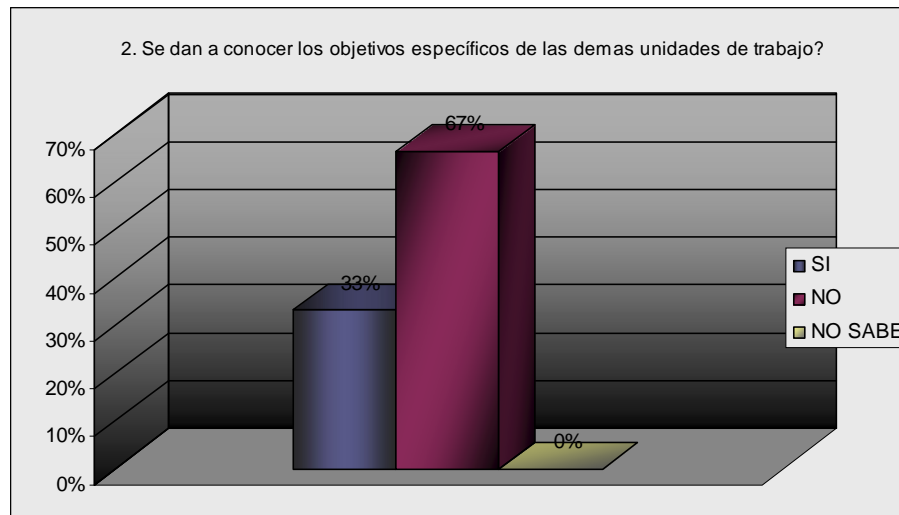
N.	Pregunta	Resultados	%
1	Existen objetivos específicos en cada unidad de trabajo, y se han dado a conocer los mismos, a los diferentes niveles jerárquicos?	SI	33.33
		NO	77.78
		NO SABE	22.22
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas afirman que en el Área de Salud si existen objetivos específicos en cada unidad de trabajo, y se han dado a conocer los mismos, a los diferentes niveles jerárquicos; mientras que el 77.78% han respondido que no existen objetivos específicos en cada unidad de trabajo, y se han dado a conocer los mismos, a los diferentes niveles jerárquicos, y el 22.22% de las personas han respondido que no sabe.

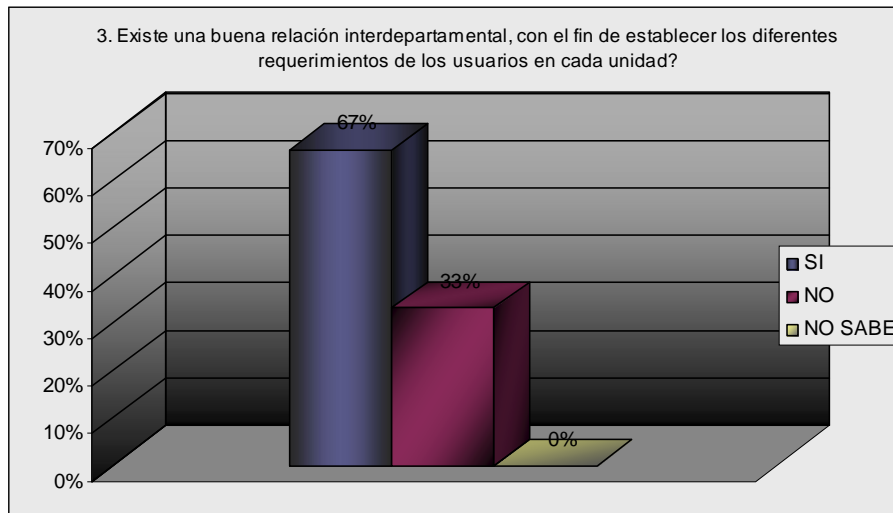
N.	Pregunta	Resultados	%
2	Conoce usted los objetivos específicos de las demás unidades del trabajo?	SI	33,33
		NO	66,67
		NO SABE	0
TOTAL			100



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33% de las personas han respondido que si conoce los objetivos específicos de las demás unidades del trabajo; mientras que el 66.67% han respondido que no conoce los objetivos específicos de las demás unidades del trabajo.

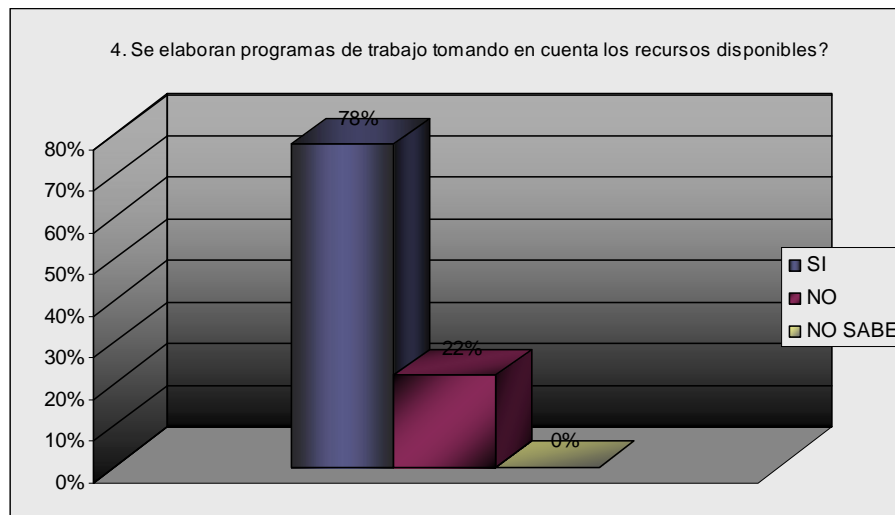
N.	Pregunta	Resultados	%
3	Existe una buena relación interdepartamental, con la finalidad de establecer los requerimientos de los usuarios de los servicios de cada unidad de trabajo?	SI	66,67
		NO	33,33
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 66.67% de las personas han respondido que si existe una buena relación interdepartamental, con la finalidad de establecer los requerimientos de los usuarios de los servicios de cada unidad de trabajo; mientras que el 33.37% han respondido que no existe una buena relación interdepartamental, con la finalidad de establecer los requerimientos de los usuarios de los servicios de cada unidad de trabajo.

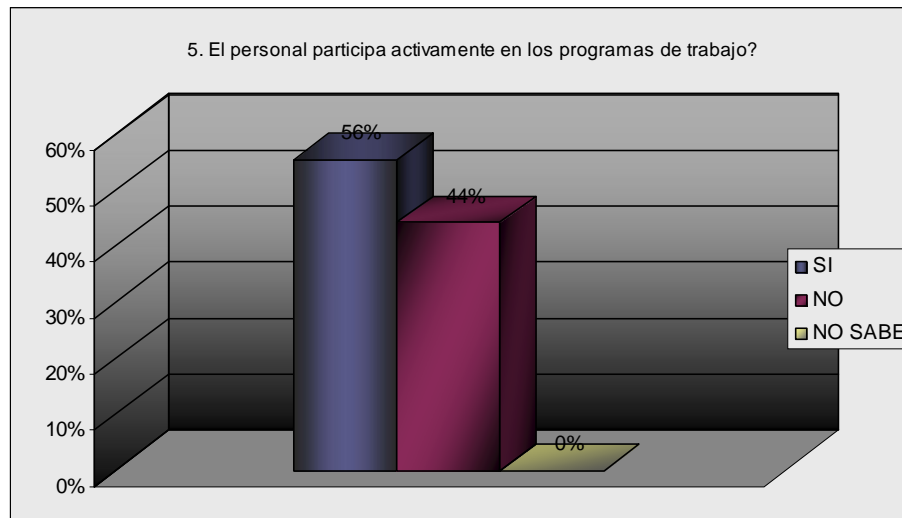
N.	Pregunta	Resultados		%
4	Los programas de trabajo se elaboran, tomando en cuenta el tiempo y los recursos disponibles?	SI	7	77,78
		NO	2	22,22
		NO SABE	0	0
TOTAL			9	100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 77.78% de las personas han respondido que los programas de trabajo si se elaboran, tomando en cuenta el tiempo y los recursos disponibles; mientras que el 22.22% han respondido que los programas de trabajo no se elaboran, tomado en cuenta el tiempo y los recursos disponibles.

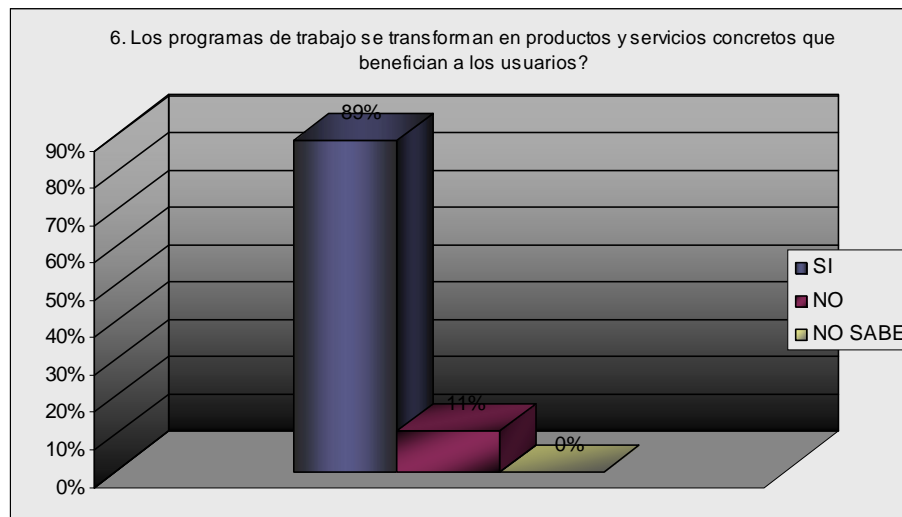
N.	Pregunta	Resultados	%
5	Participan activamente sus colaboradores en la formulación de los programas de trabajo?	SI	55,56
		NO	44,44
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 55.56% de las personas han respondido que si participan activamente sus colaboradores en la formulación de los programas de trabajo; mientras que el 44.44% han respondido que no participan activamente sus colaboradores en la formulación de los programas de trabajo.

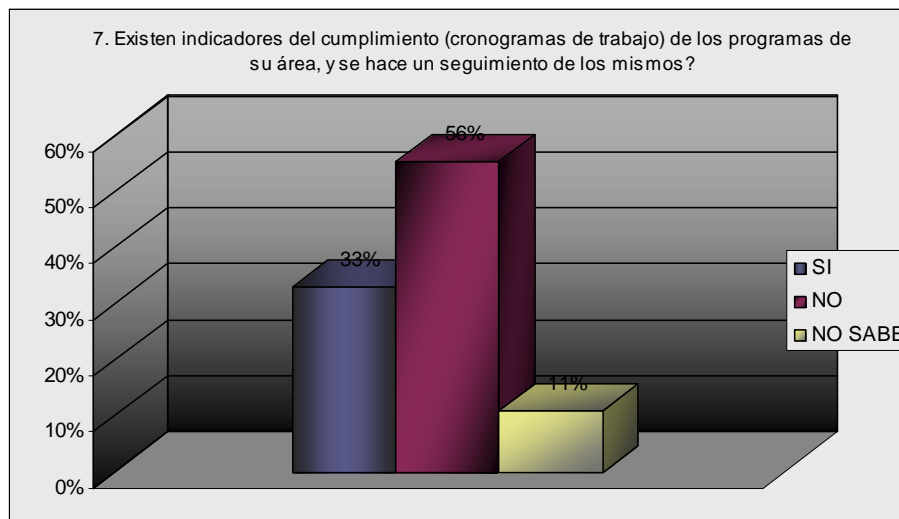
N.	Pregunta	Resultados		%
6	Los programas de trabajo se transforman en productos y servicios concretos que benefician a los usuarios?	SI	8	88,89
		NO	1	11,11
		NO SABE	0	0
TOTAL			9	100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 88.89% de las personas han respondido que efectivamente los programas de trabajo se transforman en productos y servicios que benefician a los usuarios; mientras que el 11.11% han respondido que los programas de trabajo no se transforman en productos y servicios concretos que benefician al usuario

N.	Pregunta	Resultados	%
7	Existen indicadores del cumplimiento (cronogramas de trabajo) de los programas de su área, y se hace un seguimiento de los mismos?	SI	33,33
		NO	55,56
		NO SABE	11,11
TOTAL			100%

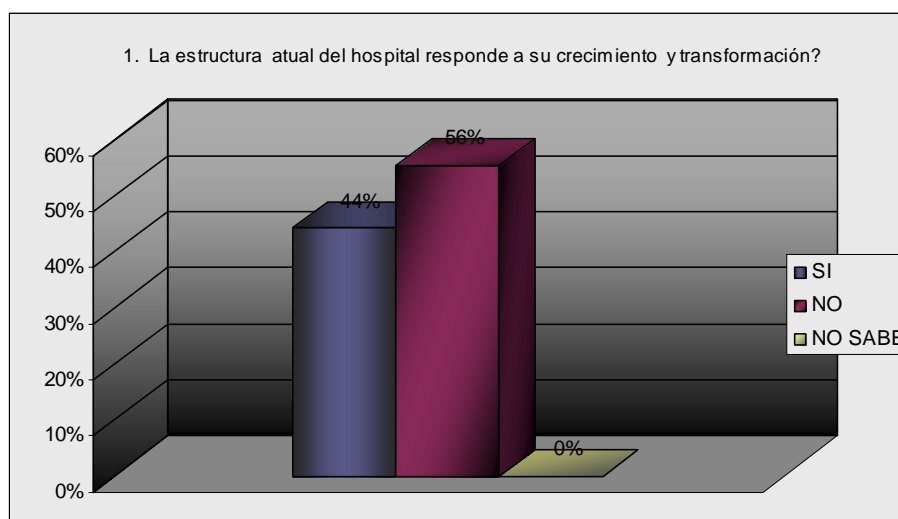


INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas han respondido que si existen indicadores del cumplimiento de los programas de su área, y se hace un seguimiento de los mismos; mientras que el 55.56% han respondido que no existen indicadores del cumplimiento de los programas de su área, y no se realiza el seguimiento de los mismos asimismo un 11.11% han respondido que desconocen.

ESTRUCTURAL

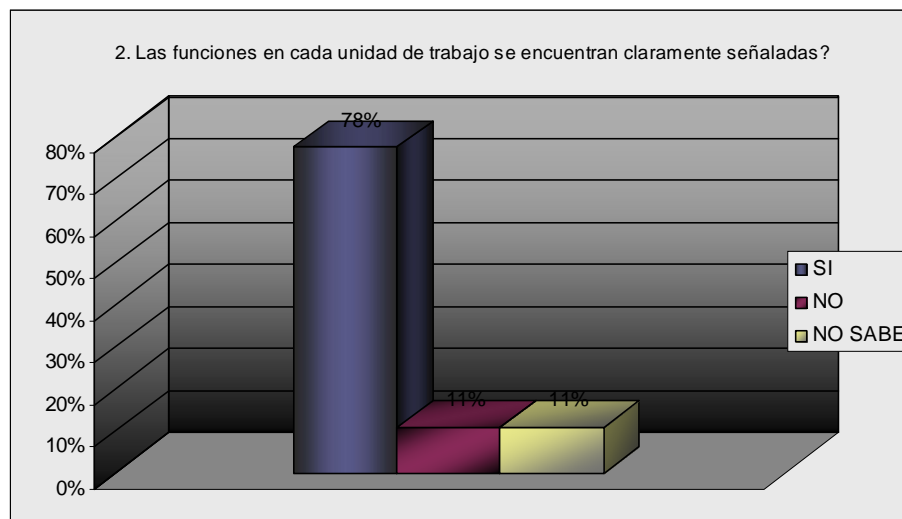
N.	Pregunta	Resultados	%
1.	La estructura actual del Hospital responde a su crecimiento y transformación?	SI	44,44
		NO	55,56
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 44.44% de las personas han respondido que la estructura actual del Hospital si responde a su crecimiento y transformación; mientras que el 55.56% han respondido que la estructura actual del Hospital no responde a su crecimiento y transformación.

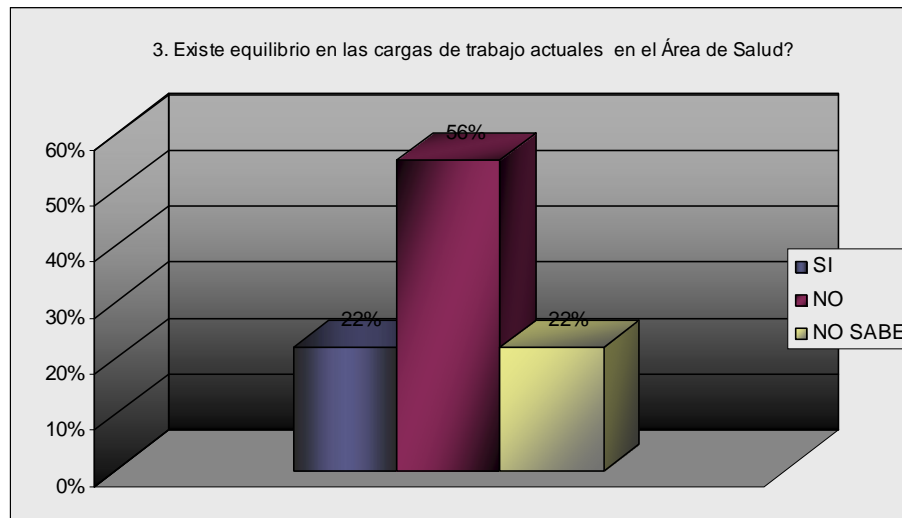
N.	Pregunta	Resultados	%
2	Están señaladas claramente las funciones de cada unidad de trabajo?	SI	77,78
		NO	11,11
		NO SABE	11,11
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 77.78% de las personas han respondido que si están señaladas claramente las funciones de cada unidad de trabajo; mientras que el 11.11% han respondido que no están señaladas claramente las funciones de cada unidad de trabajo y el 11.11% respondieron que desconocen.

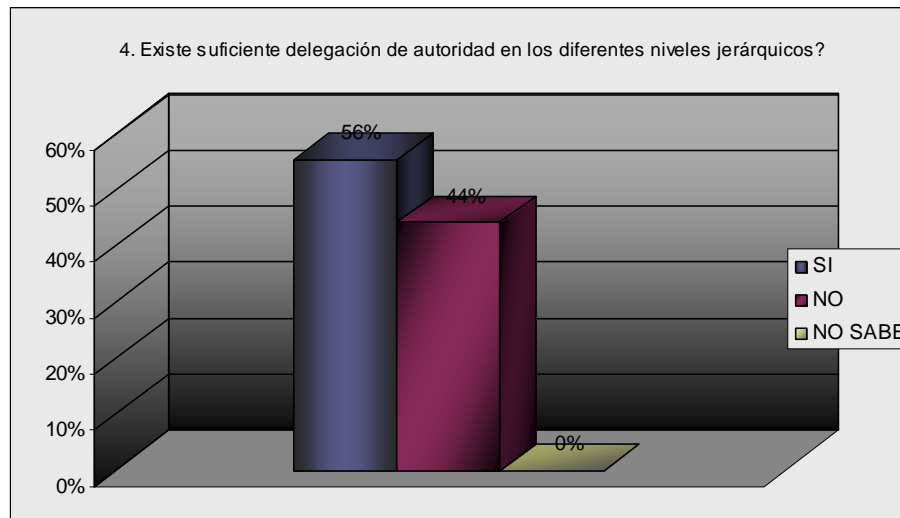
N.	Pregunta	Resultados	%
3	Existe equilibrio en las cargas de trabajo en la estructura actual del Hospital?	SI	22,22
		NO	55,56
		NO SABE	22,22
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 22.22% de las personas han respondido que si existe equilibrio en las cargas de trabajo en la estructura actual del Hospital están; mientras que el 55.56% han respondido que no existe equilibrio en las cargas de trabajo en la estructura actual del Hospital y un 22% respondieron que no saben.

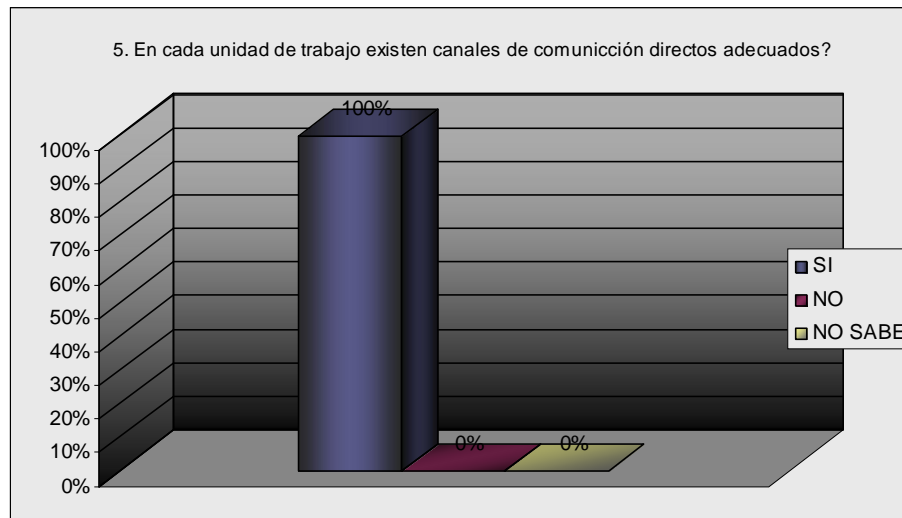
N.	Pregunta	Resultados	%
4	Hay suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles jerárquicos?	SI	55,56
		NO	44,44
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 55.56% de las personas han respondido que si hay suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles jerárquicos; mientras que el 44.44% han respondido que no hay suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles jerárquicos.

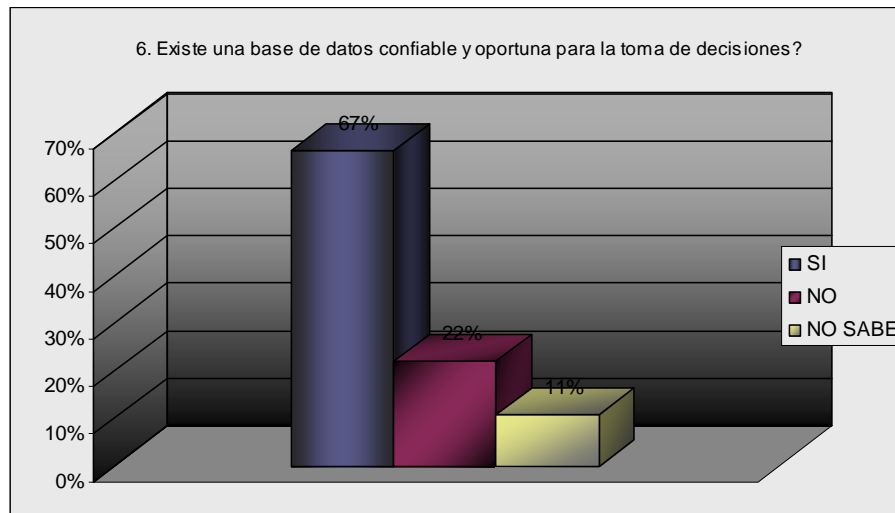
N.	Pregunta	Resultados	%
5	Existen en cada unidad de trabajo canales directos de comunicación apropiados para las actividades que se desarrollan?	SI	100
		NO	0
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 100% de las personas han respondido que si existen en cada unidad de trabajo canales directos de comunicación apropiados para las actividades que se desarrollan.

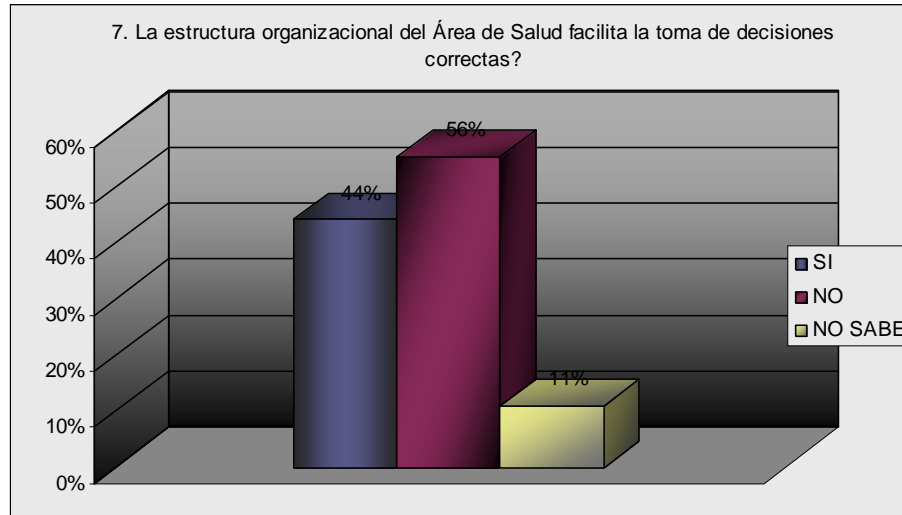
N.	Pregunta	Resultados	%
6	Existe una base de datos confiable y oportuna para la toma de decisiones?	SI	66,67
		NO	22,22
		NO SABE	11,11
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 66.67% de las personas han respondido que si existe una base de datos confiables y oportunos para la toma de decisiones; mientras que el 22.22% han respondido que no existe una base de datos confiable y oportuna para la toma de decisiones y un 11% respondió que no saben.

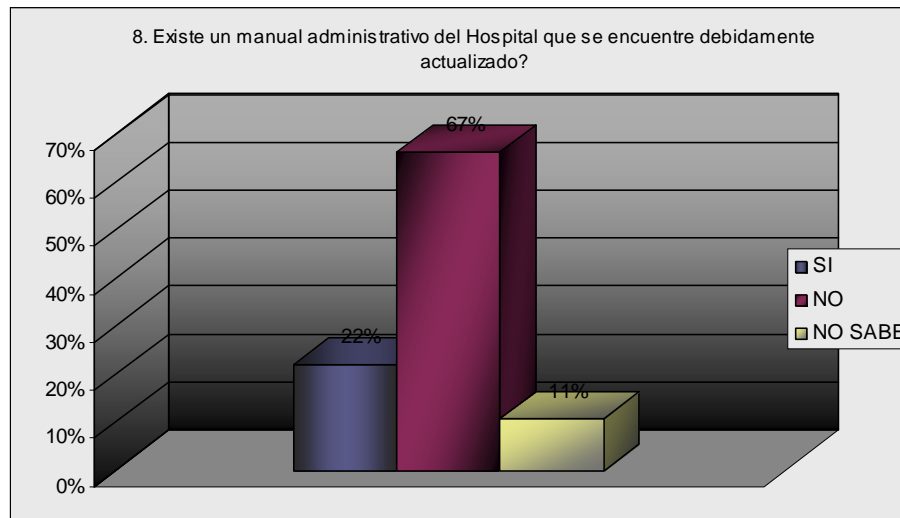
N.	Pregunta	Resultados	%
7	La estructura organizacional del Hospital facilita la ejecución de las decisiones?	SI	44,44
		NO	55,56
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 44.44% de las personas han respondido que la estructura organizacional del Hospital si facilita la ejecución de las decisiones; mientras que el 55.56% han respondido que la estructura organizacional del Hospital no facilita la ejecución de las decisiones.

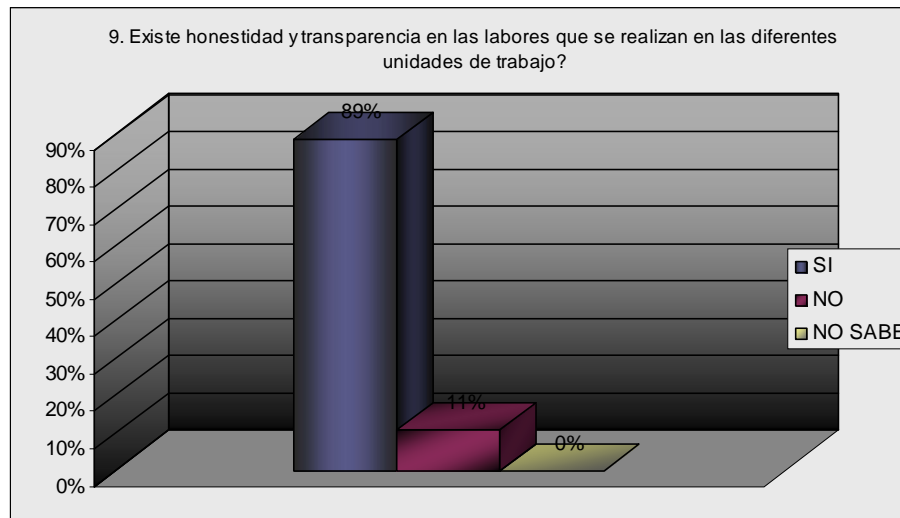
N.	Pregunta	Resultados	%
8	Existe un manual administrativo del Hospital debidamente actualizado?	SI	22,22
		NO	66,67
		NO SABE	11,11
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 22.22% de las personas han respondido que si existe un manual administrativo del Hospital debidamente actualizado; mientras que el 66.67% han respondido que no existe un manual administrativo del Hospital debidamente actualizado y el 11.11% de las personas han respondido que no sabe.

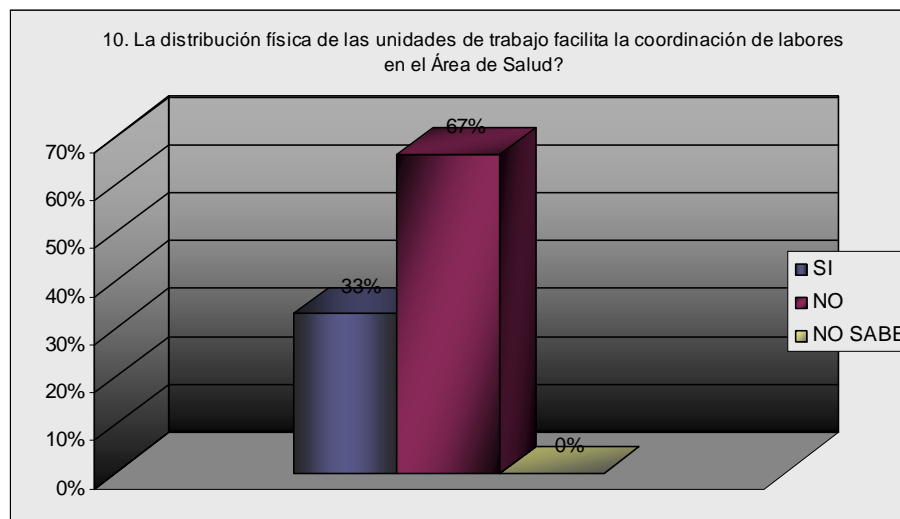
N.	Pregunta	Resultados	%
9	Existe honestidad y transparencia en las operaciones de cada unidad de trabajo?	SI	88,89
		NO	11,11
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 88.89% de las personas han respondido que si existe honestidad y transparencia en las operaciones de cada unidad de trabajo; mientras que el 11.11% han respondido que no existe honestidad y transparencia en las operaciones de cada unidad de trabajo.

N.	Pregunta	Resultados	%
10	La distribución física de las unidades de trabajo del Hospital facilita la coordinación de las funciones?	SI	33,33
		NO	66,67
		NO SABE	0
TOTAL			100%

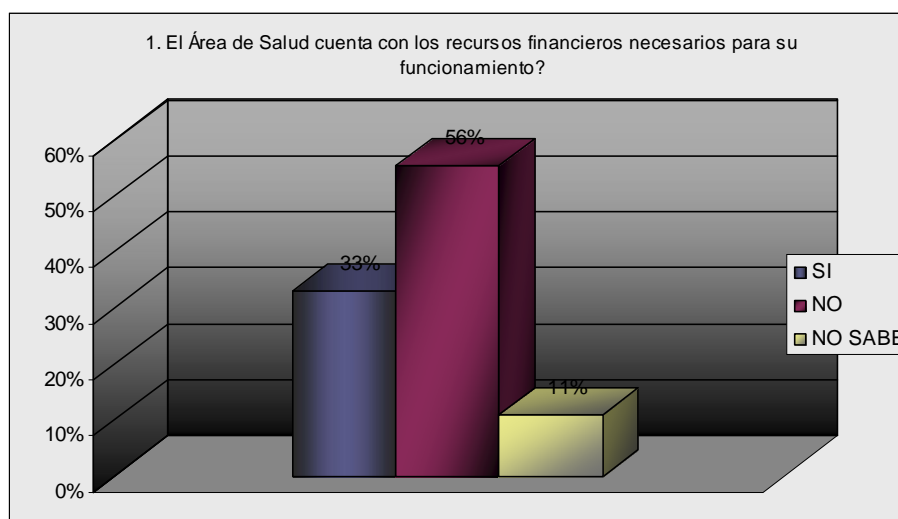


INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas han respondido que la distribución física de las unidades de trabajo del Hospital si facilita la coordinación de las funciones; mientras que el 66.67% han respondido que la distribución física de las unidades de trabajo del Hospital facilita la coordinación de las funciones.

FINANCIERO

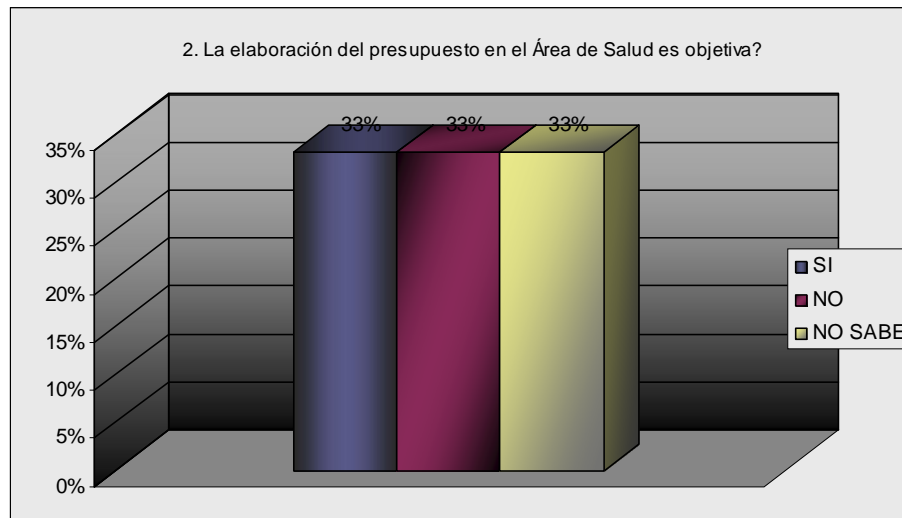
N.	Pregunta	Resultados	%
1.	Cuenta el hospital con los recursos financieros necesarios para su funcionamiento?	SI	33,33
		NO	55,56
		NO SABE	11,11
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas han respondido que si cuenta el hospital con los recursos financieros necesarios para su funcionamiento; mientras que el 55.56% han respondido que no cuenta el hospital con los recursos financieros necesarios para su funcionamiento y el 11.11% de las personas han respondido que no sabe.

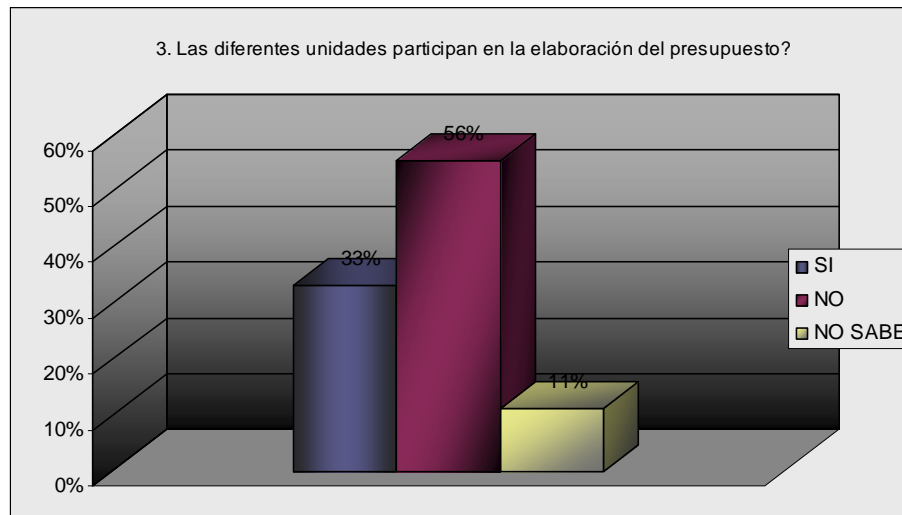
N.	Pregunta	Resultados	%
2	Es realista la elaboración de los presupuestos del Hospital?	SI	33,33
		NO	33,33
		NO SABE	33,33
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas han respondido que si es realista la elaboración de los presupuestos del Hospital; mientras que el 33.33% han respondido que no es realista la elaboración de los presupuestos del Hospital y el 33.33% de las personas han respondido que no saben.

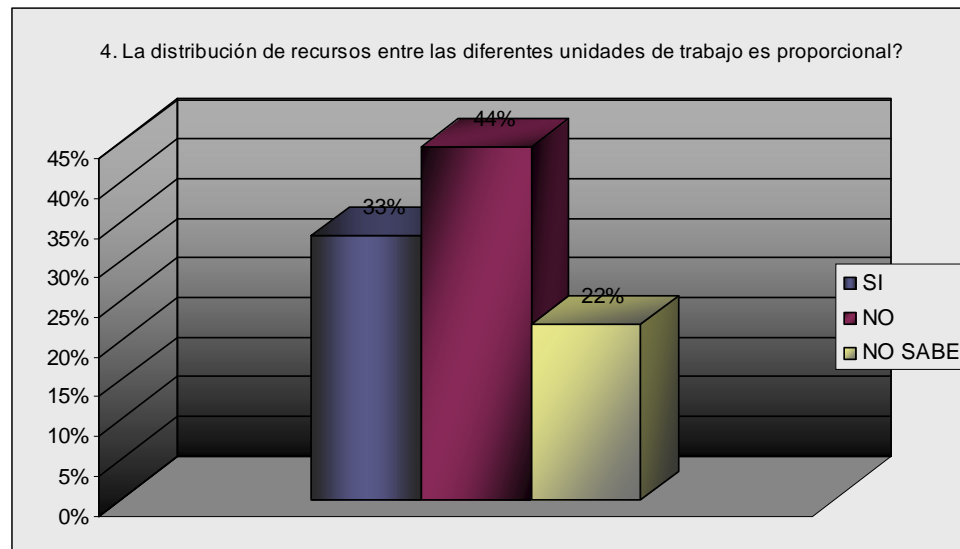
N.	Pregunta	Resultados	%
3	Participan las diferentes unidades en la elaboración de los presupuestos?	SI	33,33
		NO	55,56
		NO SABE	11,11
TOTAL			100



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas han respondido que si participan las diferentes unidades en la elaboración de los presupuestos mientras que el 55.56% han respondido que no participan las diferentes unidades en la elaboración de los presupuestos y el 11.11% de las personas han respondido que no sabe.

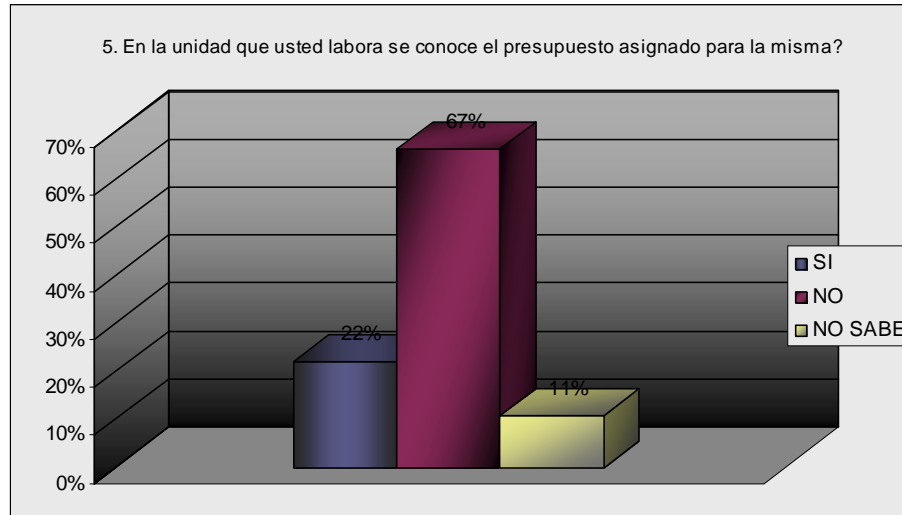
N.	Pregunta	Resultados	%
4	Es razonable la distribución de los recursos de los presupuesto entre las unidades de trabajo?	SI	33,33
		NO	44,45
		NO SABE	22,22
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas han respondido que si es razonable la distribución de los recursos de los presupuesto entre las unidades de trabajo; mientras que el 44.45% han respondido que no es razonable la distribución de los recursos de los presupuesto entre las unidades de trabajo y el 22.22% de las personas han respondido que no sabe.

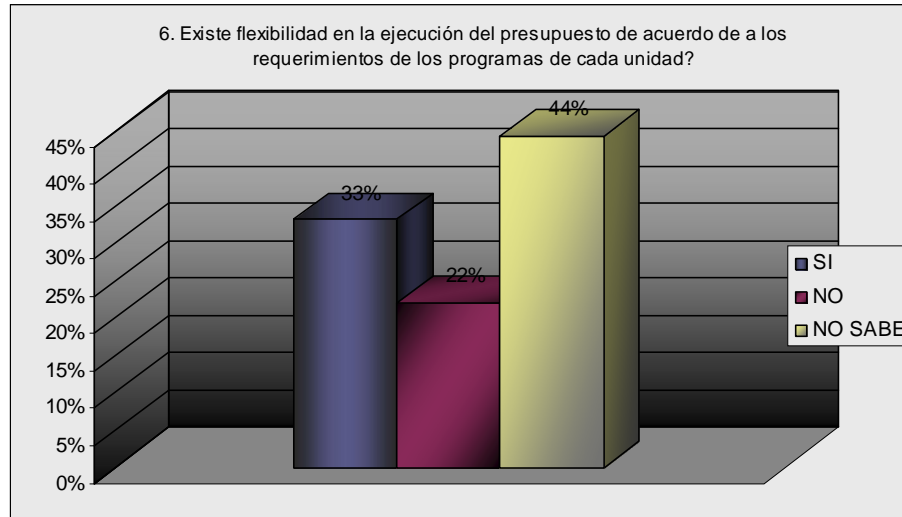
N.	Pregunta	Resultados	%
5	Su unidad de trabajo, conoce el presupuesto designado para gastos?	SI	22,22
		NO	66,67
		NO SABE	11,11
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 22.22% de las personas han respondido que en la unidad en la que laboran si se conoce el presupuesto asignado para la misma; mientras que el 44.45% han respondido que no conocen el presupuesto asignado para su unidad de trabajo, asimismo un 11% respondió que no saben.

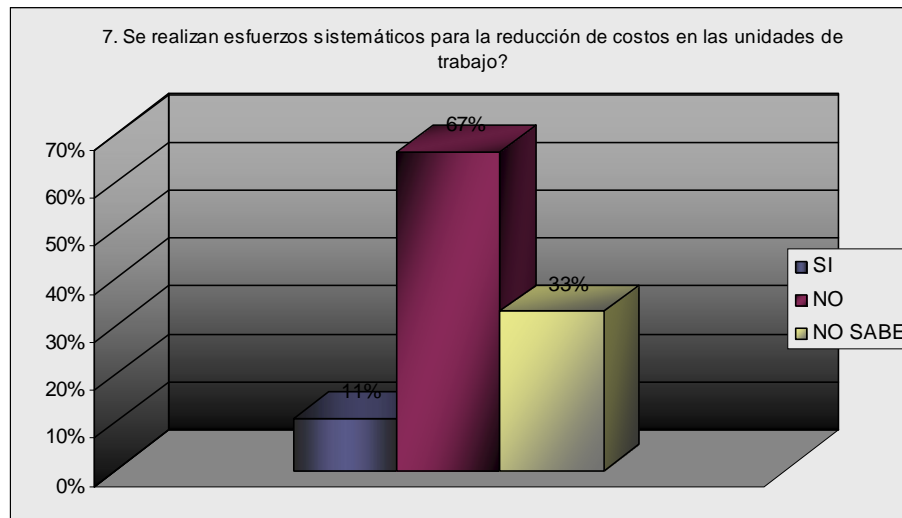
N.	Pregunta	Resultados	%
6	Existe flexibilidad en la ejecución del presupuesto de acuerdo a los requerimientos de los programas de trabajo de cada unidad?	SI	33,33
		NO	22,22
		NO SABE	44,45
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas han respondido que si existe flexibilidad en la ejecución del presupuesto de acuerdo a los requerimientos de los programas de trabajo de cada unidad; mientras que el 22.22% han respondido que no existe flexibilidad en la ejecución del presupuesto de acuerdo a los requerimientos de los programas de trabajo de cada unidad y el 44.45 de las personas han respondido que no sabe.

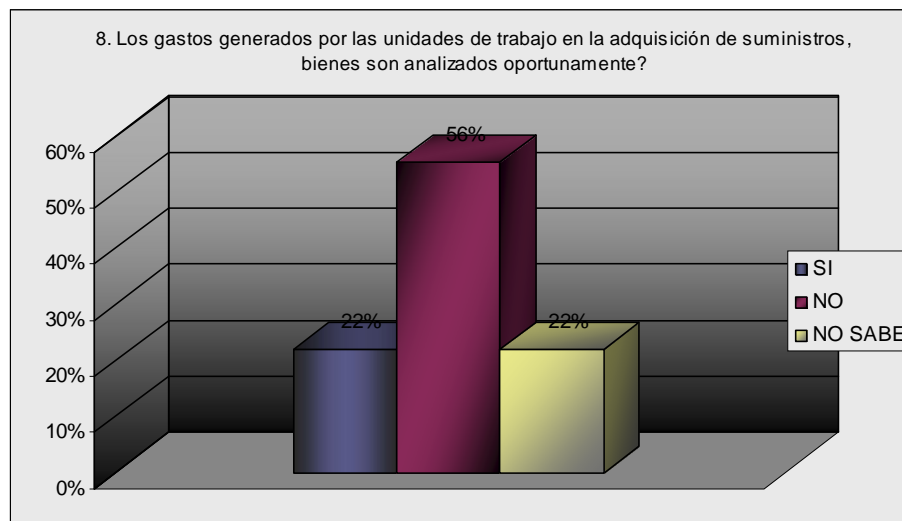
N.	Pregunta	Resultados	%
7	Se realizan esfuerzos sistemáticos de reducción de costos en las unidades de trabajo?	SI	11,11
		NO	55,56
		NO SABE	33,33
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 11.11% de las personas han respondido que si se realizan esfuerzos sistemáticos de reducción de costos en las unidades de trabajo; mientras que el 55.56% han respondido que se realizan esfuerzos sistemáticos de reducción de costos en las unidades de trabajo y el 33.33% de las personas han respondido que no sabe.

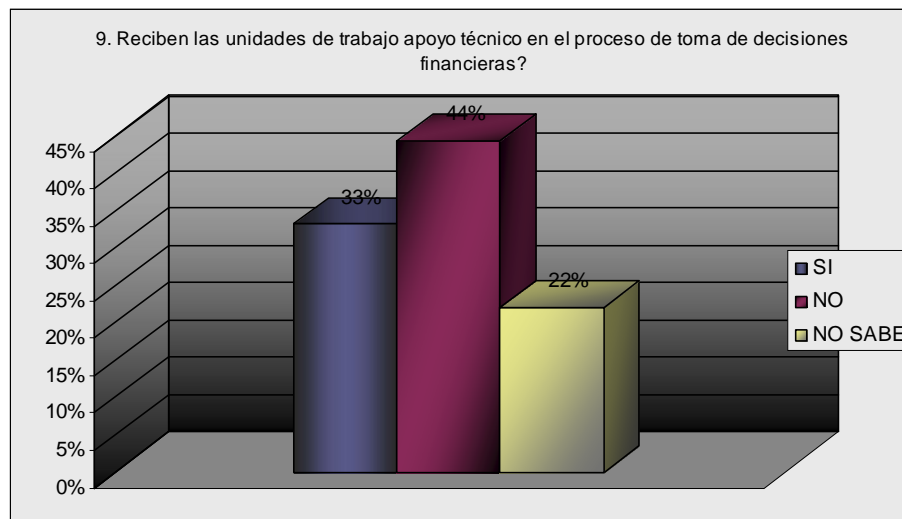
N.	Pregunta	Resultados	%
8	Se analizan en las unidades de trabajo los gastos ocasionados en la adquisición de inventarios de suministros, bienes muebles e inmuebles?	SI	22,22
		NO	55,56
		NO SABE	22,22
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 22.22% de las personas han respondido que si se analizan en las unidades de trabajo los gastos ocasionados en la adquisición de inventarios de suministros, bienes muebles e inmuebles; mientras que el 55.56% han respondido que no se analizan en las unidades de trabajo los gastos ocasionados en la adquisición de inventarios de suministros, bienes muebles e inmuebles y el 22.22% de las personas han respondido que no sabe.

N.	Pregunta	Resultados	%
9	Reciben las unidades de trabajo apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones financieras?	SI	33,33
		NO	44,45
		NO SABE	22,22
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas han respondido que si reciben las unidades de trabajo apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones financieras; mientras que el 44.45% han respondido que no reciben las unidades de trabajo apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones financieras y el 22.22% de las personas han respondido que no saben.

SOCIAL – HUMANO

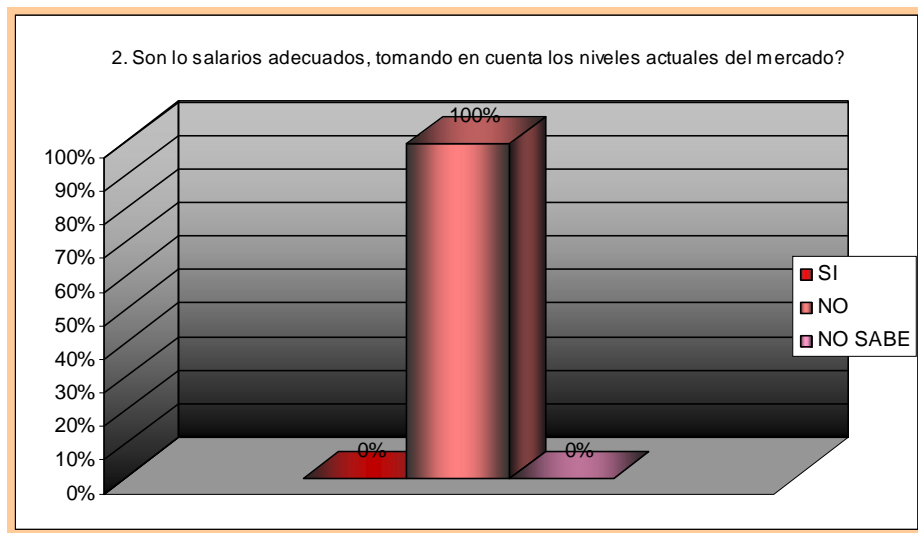
N.	Pregunta	Resultados	%
1.	El número de personas de que dispone cada unidad de trabajo es apropiada para el cumplimiento de los programas	SI	33,33
		NO	66,67
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas han respondido que el número de personas de que dispone cada unidad de trabajo si es apropiada para el cumplimiento de los programas; mientras que el 66.67% han respondido que el número de personas de que dispone cada unidad de trabajo no es apropiada para el cumplimiento de los programas.

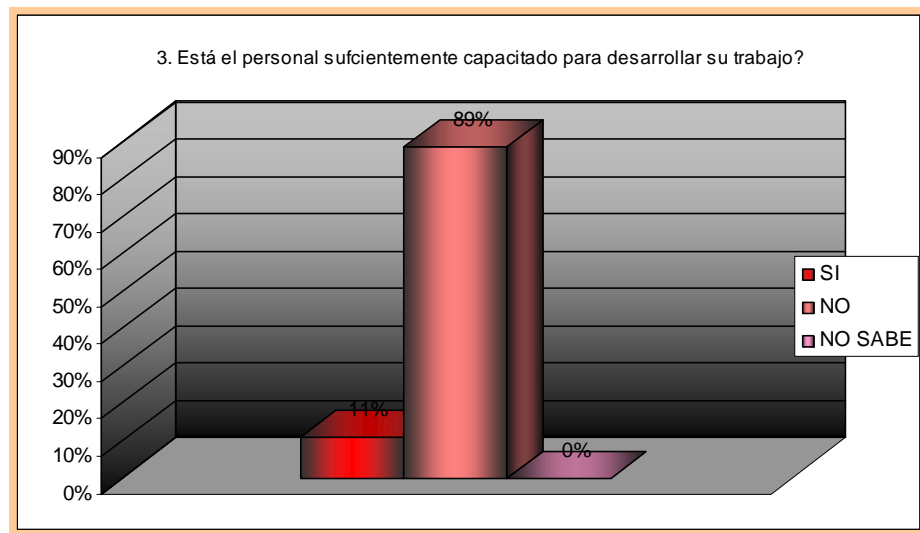
N.	Pregunta	Resultados	%
2	Son los salarios adecuados, tomando en cuenta los niveles actuales del mercado?	SI	0
		NO	100
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 100% de las personas han respondido que los salarios no son adecuados, tomando en cuenta los niveles actuales del mercado.

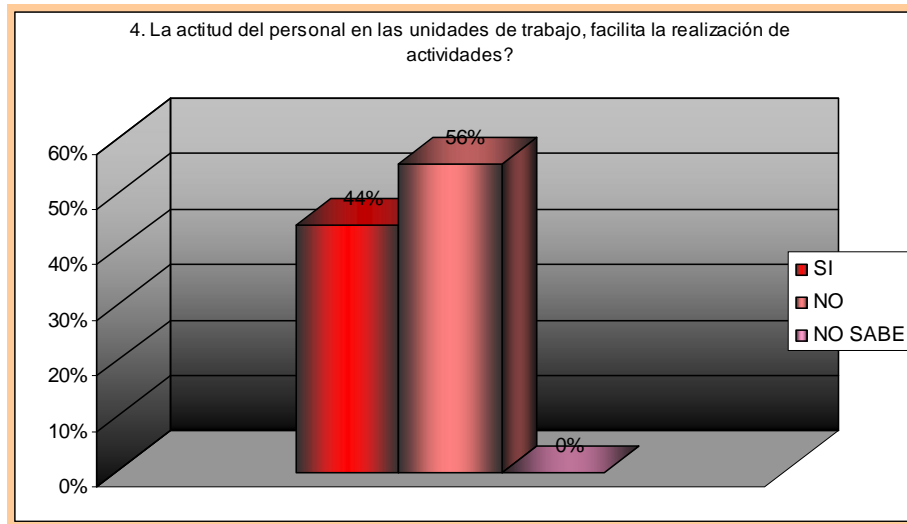
N.	Pregunta	Resultados	%
3	Esta el personal suficientemente capacitado para desarrollar su trabajo?	SI	11,11
		NO	88,89
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 11.11% de las personas han respondido que el personal si esta suficientemente capacitado para desarrollar su trabajo; mientras que el 88.89% han respondido que personal no esta suficientemente capacitado para desarrollar su trabajo.

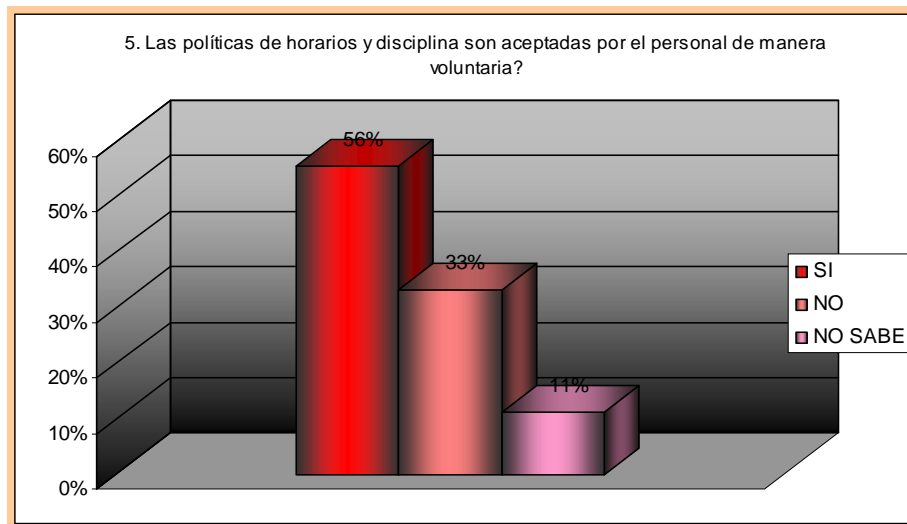
N.	Pregunta	Resultados	%
4	La actitud del personal de las unidades de trabajo, facilita la realización de las actividades?	SI	44,44
		NO	55,56
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 44.44% de las personas han respondido que la actitud del personal de las unidades de trabajo, si facilita la realización de las actividades; mientras que el 55.56% han respondido que la actitud de personal de las unidades de trabajo, no facilita la realización de actividades.

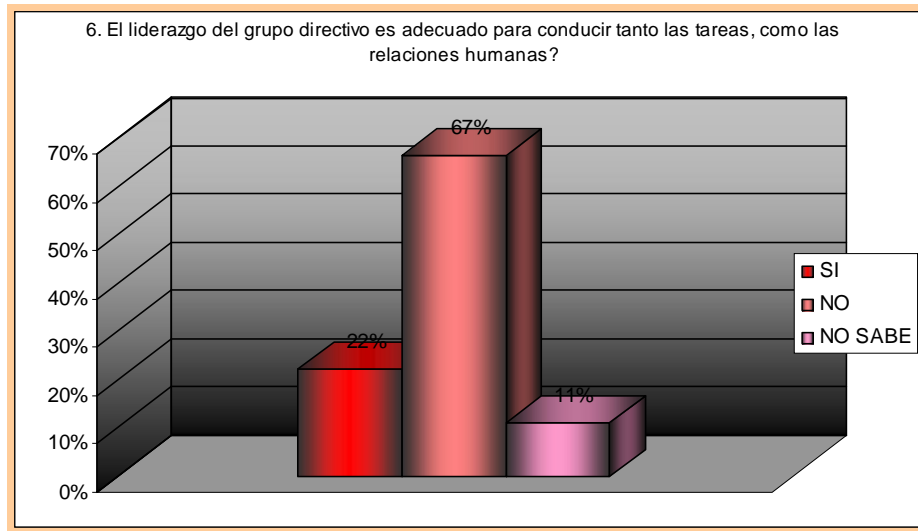
N.	Pregunta	Resultados	%
5	Son aceptadas por el personal las políticas y normas relacionadas con disciplina y horarios de una manera natural y sin fricciones que afecten el trabajo?	SI	55,56
		NO	33,33
		NO SABE	11,11
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 55.56% de las personas han respondido que si son aceptadas por el personal las políticas y normas relacionadas con disciplina y horarios de una manera natural y sin fricciones que afecten el trabajo; mientras que el 33.33% han respondido que no son aceptadas por el personal las políticas y normas relacionadas con disciplina y horarios de una manera natural y sin fricciones que afecten el trabajo y el 11.11% de las personas han respondido que no saben.

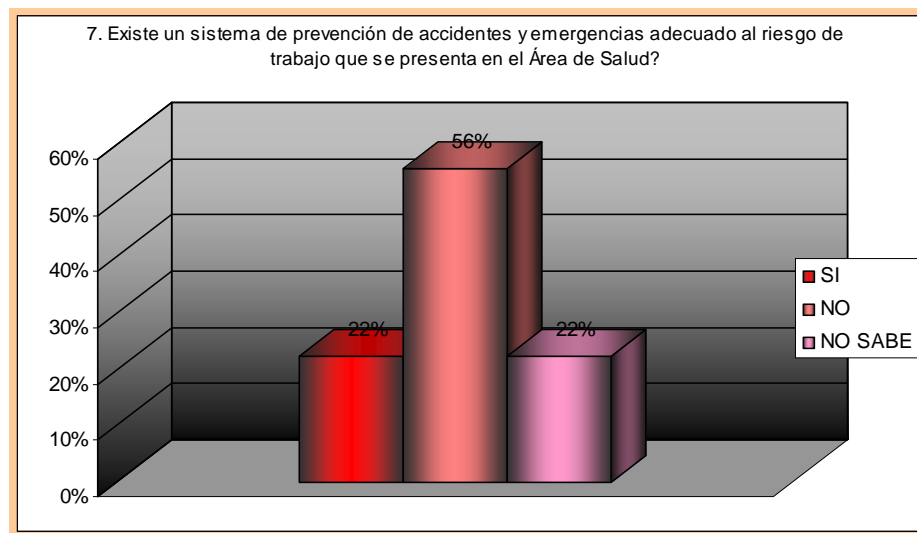
N.	Pregunta	Resultados	%
6	El liderazgo del grupo directivo es el adecuado para conducir tanto las tareas, como las relaciones humanas?	SI	22,22
		NO	66,67
		NO SABE	11,11
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 22.22% de las personas han respondido que el liderazgo del grupo directivo es el si es el adecuado para conducir tanto las tareas, como las relaciones humanas; mientras que el 66.67% han respondido que el liderazgo del grupo directivo no es el adecuado para conducir tanto las tareas, como las relaciones humanas y el 11.11% de las personas han respondido que no sabe.

N.	Pregunta	Resultados	%
7	Existe un sistema de prevención de accidentes y emergencias adecuado al riesgo de trabajo que se presenta en el Hospital?	SI	22,22
		NO	55,56
		NO SABE	22,22
TOTAL			100%

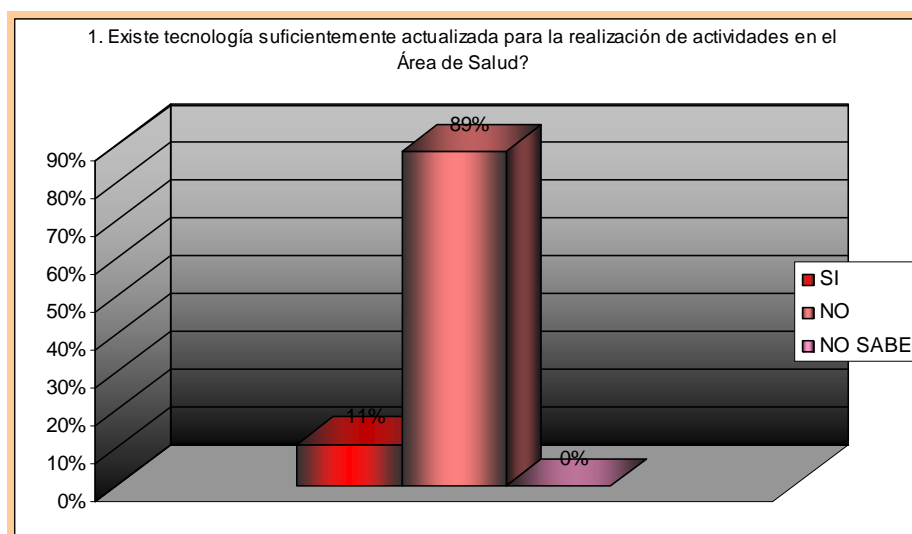


INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 22.22% de las personas han respondido que si existe un sistema de prevención de accidentes y emergencias adecuado al riesgo de trabajo; mientras que el 55.56% han respondido no existe un sistema de prevención de accidentes y emergencias adecuado al riesgo de trabajo y el 11.1% de las personas han respondido que no sabe.

TECNOLÓGICO

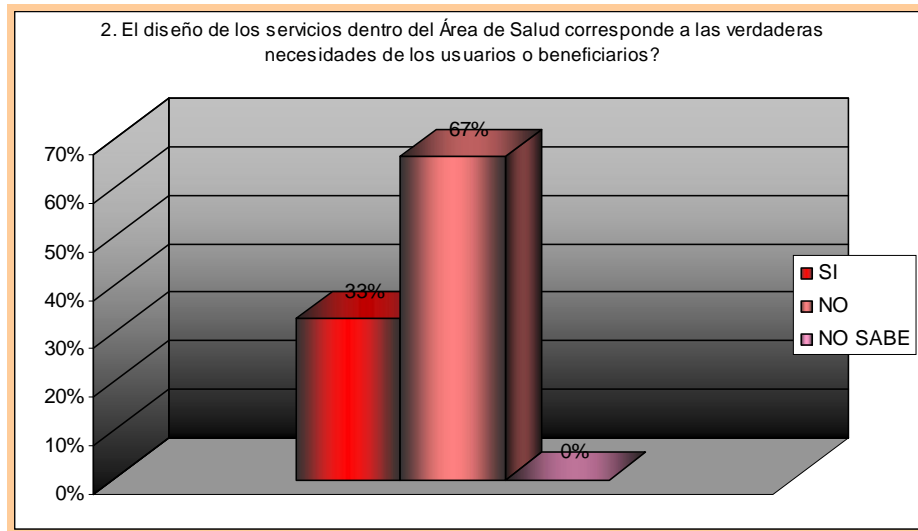
N.	Pregunta	Resultados	%
1.	La tecnología esta suficientemente actualizada para la realización de actividades sustantivas del Hospital?	SI	11,11
		NO	88,89
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 11.11% de las personas han respondido que si existe tecnología suficientemente actualizada para la realización de actividades; mientras que el 88.89% han respondido que no existe tecnología suficientemente actualizada para la realización de actividades.

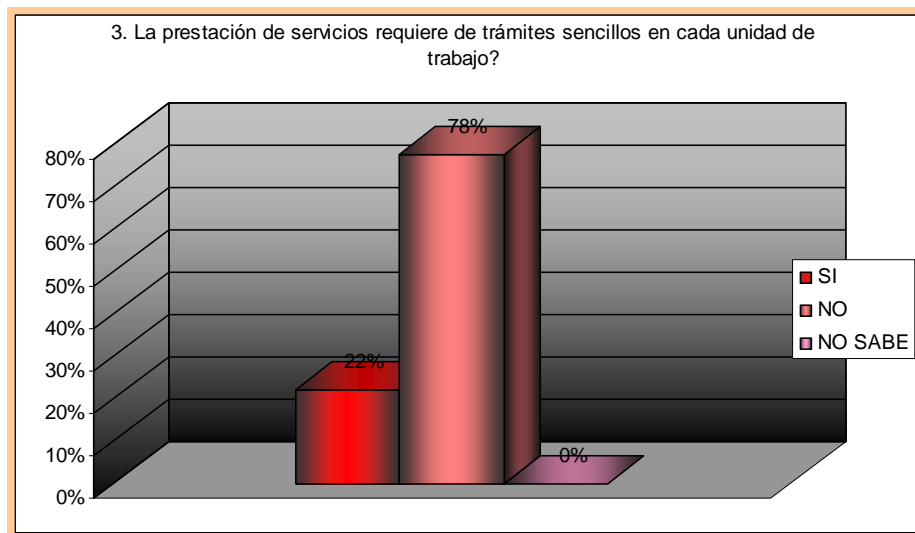
N.	Pregunta	Resultados	%
2	El diseño de los servicios corresponde a las verdaderas necesidades de los usuarios o beneficiarios?	SI	33,33
		NO	66,67
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas han respondido que el diseño de los servicios si corresponde a las verdaderas necesidades de los usuarios o beneficiarios mientras que el 66.67% han respondido que el diseño de los servicios no corresponde a las verdaderas necesidades de los usuarios o beneficiarios

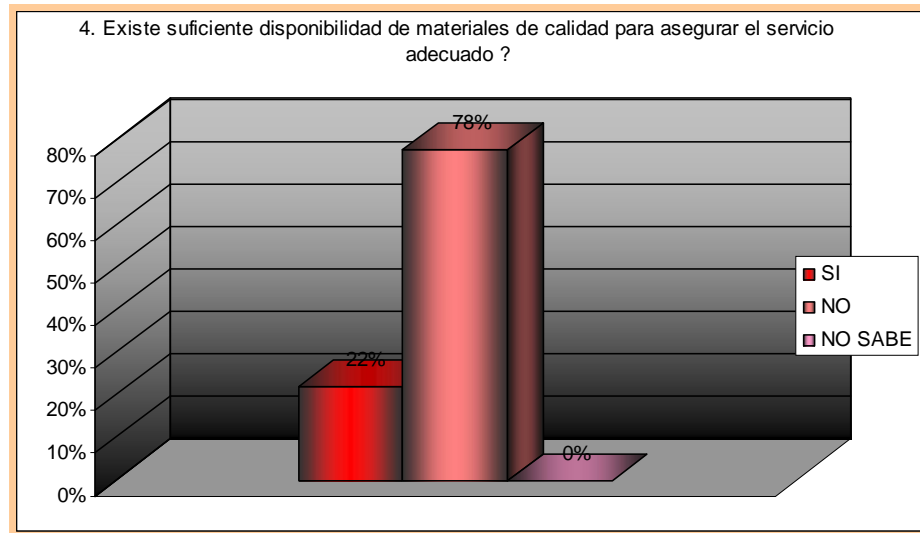
N.	Pregunta	Resultados	%
3	Son sencillos los tramites para requerir la prestación de los servicios de cada unidad de trabajo, asegurando la continuidad de los mismos?	SI	22
		NO	78
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas han respondido que el diseño de los servicios si corresponde a las verdaderas necesidades de los usuarios o beneficiarios mientras que el 9% han respondido que el diseño de los servicios no corresponde a las verdaderas necesidades de los usuarios o beneficiarios

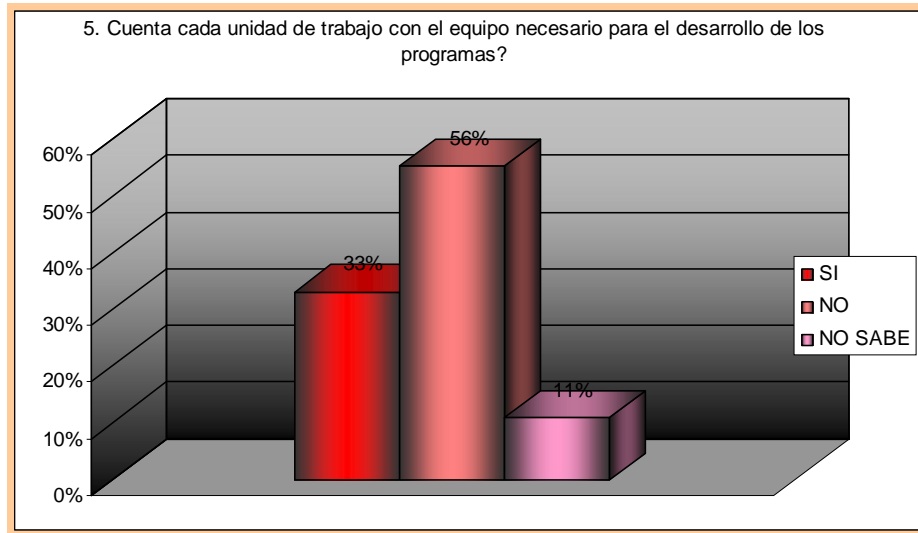
N.	Pregunta	Resultados	%
4	Se cuenta oportunamente con los materiales, en la calidad y cantidad suficientes para asegurar la continuidad de los servicios?	SI	22
		NO	78
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 22% de las personas han respondido que si se cuenta oportunamente con los materiales, en la calidad y cantidad suficientes para asegurar la continuidad de los servicios; mientras que el 78% han respondido que no se cuenta oportunamente con los materiales, en la calidad y cantidad suficientes para asegurar la continuidad de los servicios.

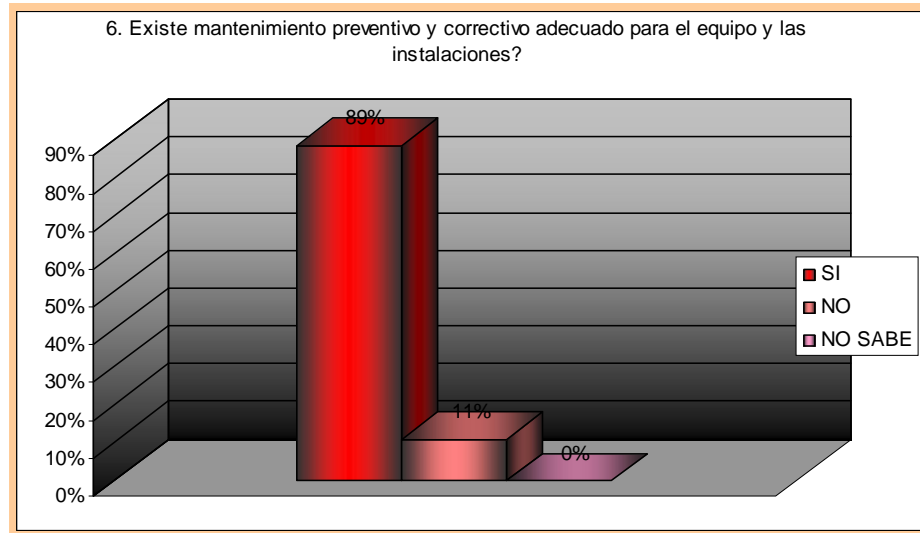
N.	Pregunta	Resultados	%
5	Cuenta cada unida de trabajo con el equipo necesario para el desarrollo de los programas?	SI	33,33
		NO	55,56
		NO SABE	11,11
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas han respondido que cada unidad de trabajo si cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de los programas; mientras que el 55.56% han respondido que cada unida de trabajo no cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de los programas y el 11.11% respondieron que no saben.

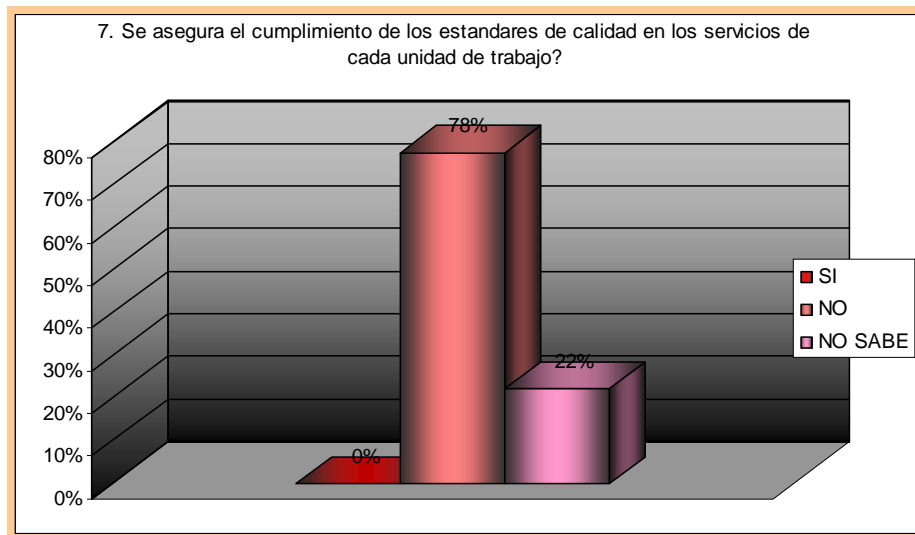
N.	Pregunta	Resultados	%
6	Existe mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones?	SI	88,89
		NO	11,11
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 88.89% de las personas han respondido que si existe mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones; mientras que el 11.11% han respondido que no existe mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones.

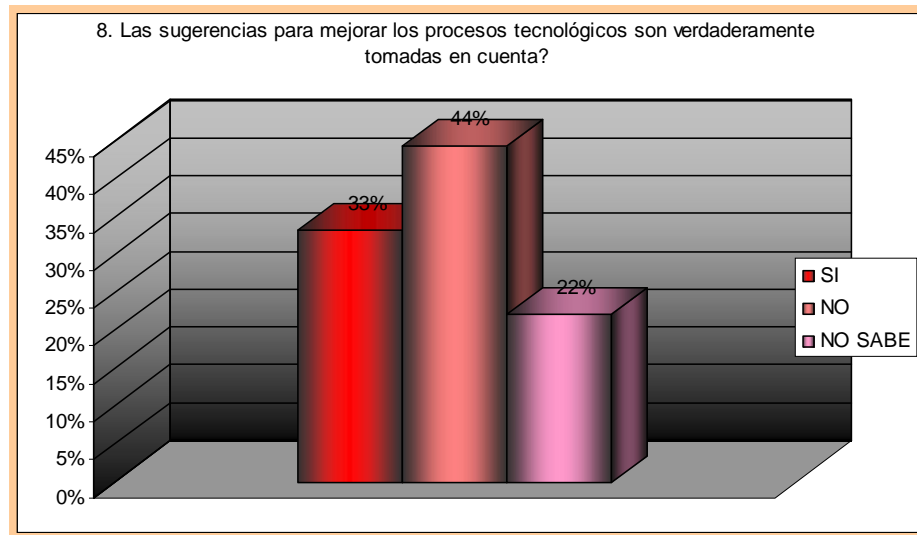
N.	Pregunta	Resultados	%
7	Se asegura el cumplimiento de los estándares de la calidad de los servicios de cada unidad de trabajo?	SI	77,78
		NO	22,22
		NO SABE	0
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 77.78% de las personas han respondido que si se asegura el cumplimiento de los estándares de la calidad de los servicios de cada unidad de trabajo; mientras que el 22.22% han respondido que no se asegura el cumplimiento de los estándares de la calidad de los servicios de cada unidad de trabajo.

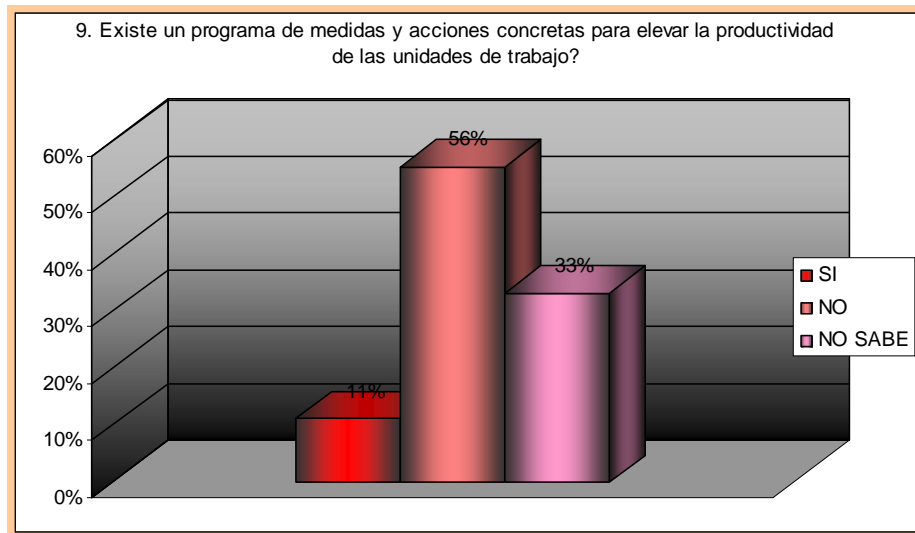
N.	Pregunta	Resultados	%
8	Las sugerencias para mejorar los procesos tecnológicos son verdaderamente tomadas en cuenta?	SI	33,33
		NO	44,45
		NO SABE	22,22
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 33.33% de las personas han respondido que las sugerencias para mejorar los procesos tecnológicos si son verdaderamente tomadas en cuenta; mientras que el 44.45% han respondido que las sugerencias para mejorar los procesos tecnológicos no son verdaderamente tomadas en cuenta y el 22.22% han respondido que no saben.

N.	Pregunta	Resultados	%
9.	Existe un programa de medidas y acciones concretas para elevar la productividad de las unidades de trabajo?	SI	11,11
		NO	55,56
		NO SABE	33,33
TOTAL			100%



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta realizada el 11.11% de las personas han respondido que si existe un programa de medidas y acciones concretas para elevar la productividad de las unidades de trabajo; mientras que el 55.55% han respondido que no existe un programa de medidas y acciones concretas para elevar la productividad de las unidades de trabajo y el 33.33% han respondido que no saben.

BIBLIOGRAFÍA

- GORDON Mcbeath, THE HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE PLANNING. Blackwell Pub 1993; Michel Duane, Customized Human Resource Planning. Quorum Books. 1996.
- DOLAN Simon, SCHULLER Randall, VALLE Ramón; LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, Mc Graw Hill
- Ley de la Federación Médica Ecuatoriana
- SHERMAN Arthur W JR – BOHLANDER George W., Administración de los Recursos Humanos, Grupo Iberoamérica.
- Manual de Normas Técnicas de Selección de Personal SENRES
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa – Contratos: SENRES.
- Programa de Capacitación del Área de Salud N. 2
- STONER James A. F., ADMINISTRACIÓN, Tema: RECURSOS HUMANOS
- ROBBINS Stephen P., ADMINISTRACIÓN, Tema: RECURSOS HUMANOS
- MILKOVICH, George T. (1994. Dirección y Administración de recursos humanos. (6ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

- REVISTA “Pujilí Tierra del Danzante” (1998)
- [http://www. Administración de personal\EMPRESARIOS-AS_COM.htm](http://www.Administración de personal\EMPRESARIOS-AS_COM.htm)
- [http://www. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL\Análisis administrativo 2 ; Unamosapuntes-México.htm](http://www.ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL\Análisis administrativo 2 ; Unamosapuntes-México.htm)
- [http://www. Administración de personal\ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN.htm](http://www.Administración de personal\ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN.htm)
- [http://www. Administración de personal\RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN UNAMOS Apuntes-México.htm](http://www.Administración de personal\RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN UNAMOS Apuntes-México.htm)
- [http://www. Administración de personal\REQUERIMIENTOS DEL PUESTO Y RECURSOS HUMANOS; Unamosapuntes-México.htm](http://www.Administración de personal\REQUERIMIENTOS DEL PUESTO Y RECURSOS HUMANOS; Unamosapuntes-México.htm)
- "[http://es.wikipedia.org/wiki/Pujilí_\(cantón\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Pujilí_(cantón))"