



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ ESPAM MFL**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Tema:**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO  
EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL  
HOSPITAL "DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA" CANTÓN  
BOLÍVAR.**

**AUTORES:**

**MENDOZA SALDARREAGA MAYRA SORAYA  
SANTOS LOOR CARLOS ALFREDO**

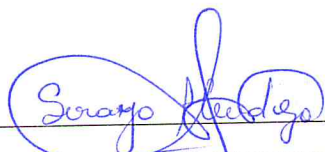
**TUTOR:  
ING. XAVIER MENDOZA**

**Calceta, Julio del 2010**

## DECLARACIÓN

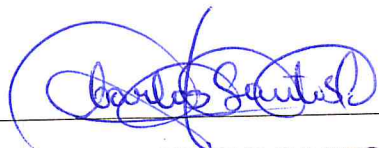
MAYRA SORAYA MENDOZA SALDARREAGA, y CARLOS ALFREDO SANTOS LOOR, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que se consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



---

**MAYRA SORAYA MENDOZA SALDARREAGA**

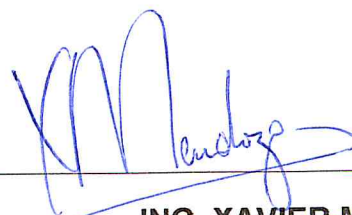


---

**CARLOS ALFREDO SANTOS LOOR**

## CERTIFICACIÓN

Ing. Xavier Mendoza, certifica haber tutorado esta Tesis: **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL "DR. ANIBAL GONZÁLEZ ÁLAVA" CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido desarrollado por los estudiantes: **MAYRA SORAYA MENDOZA SALDARREAGA, CARLOS ALFREDO SANTOS LOOR**, previo a la obtención del título de **ING. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS PUBLICAS**, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACION DE TESIS** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



**ING. XAVIER MENDOZA**

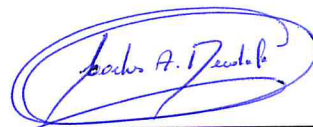
**TUTOR DE TESIS**

## APROBACIÓN

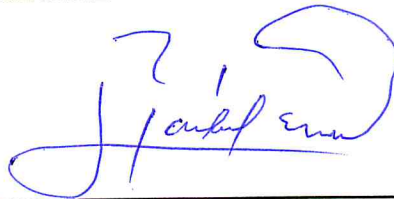
Los suscritos, miembros de tribunal correspondiente, declaramos que hemos APROBADO el informe de proyecto titulado **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL "DR. ANIBAL GONZÁLEZ ÁLAVA" CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido licitado, desarrollado y sustentado por, **MAYRA SORAYA MENDOZA SALDARREAGA, CARLOS ALFREDO SANTOS LOOR**, previo a la obtención del título de **ING. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS PUBLICAS**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE TERCER NIVEL PARA LA ELABORACION DE TESIS** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



**DR. WALTER VÉLEZ**  
**SECRETARIO DEL TRIBUNAL**



**ECO. CARLOS RECALDE MSc**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



**DR. GABRIEL PAZMIÑO**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## AGRADECIMIENTO

Queremos dar nuestras sinceras gratitudes a las personas que colaboraron con el progreso de esta Tesis.

Primordialmente a Dios, que nos ha consagrado con el don de la vida.

A nuestros familiares que nos alientan e impulsan, brindándonos su apoyo incondicional para alcanzar nuestros logros.

Al Hospital "Dr. Aníbal González Álava" por darnos la oportunidad de realizar nuestra investigación en su institución.

Al Ing. Xavier Mendoza quien nos ha encaminado y colaborado en el desarrollo de esta investigación.

A nuestro Profesor Facilitador Ing. Julio Saltos que nos instruyo y adiestró brindándonos sus conocimientos.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí por brindarnos la oportunidad de prepararnos profesionalmente en sus salones.

Gracias a todos.

**Los Autores.**

## **DEDICATORIA.**

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestros familiares quienes nos apoyan en todos nuestros ideales y especialmente en el transcurso de nuestros estudios profesionales.

**Soraya Mendoza**

**Carlos Santos**

## CONTENIDO

DECLARACIÓN.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
APROBACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO.....	vii
RESUMEN.....	ix
SUMMARY.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVOS.....	5
CAPITULO I.....	6
MARCO TEORICO.....	6
1.1 HOSPITAL “DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA.....	6
1.2.1. ¿CUALES SON SUS ETAPAS?.....	7
1.3. ¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN ESTRATÉGICO?.....	9
1.4. ¿CÓMO FUNCIONA UN PLAN ESTRATÉGICO?.....	10
1.5. ¿CUÁNTO DURA EL PLAN ESTRATÉGICO?.....	11
1.6. ¿POR QUÉ HACER UN PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS?.....	12
1.7. ¿CUÁL ES SU CONTENIDO?.....	13
1.7.1. MISIÓN Y VALORES.....	14
1.7.2. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Y OBJETIVOS.....	16
1.7.3. PLANES DE ACCIÓN.....	17
1.8. ¿QUÉ HACEMOS PARA ASEGURAR SU CORRECTO CUMPLIMIENTO?.....	19
1.9. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.....	20
1.10. REDEFINIENDO Y REESTRUCTURANDO LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	23
1.11. COMPOSICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.....	24
1.12. DEFINICIÓN Y FUNCIONES DE LAS PRINCIPALES ÁREAS QUE COMPONEN EL DEPARTAMENTO DE RR.HH.....	24

1.13. APOORTE DE LOS DRH A LAS EMPRESAS .....	30
CAPITULO II.....	31
DESARROLLO METODOLÓGICO.....	31
2.1. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. ....	31
2.2 .ENFOQUE .....	34
2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
2.4. TÉCNICAS Y/O INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS .....	35
2.4.1. TÉCNICAS .....	35
2.4.2. INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	36
CAPITULO III.....	38
RESULTADOS.....	38
3.1 DATOS DESCRIPTIVOS .....	38
3.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	44
CAPITULO IV.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONE .....	83
4.1. CONCLUSIONES .....	83
4.2. RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFIA .....	85
ANEXOS.....	87
ANEXO # 1: HOSPITAL “DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA”DEL CANTON BOLÍVAR.....	88
ANEXO # 2: SR. LIC. VÍCTOR MANUEL VERA ALCIVAR. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL “DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA” .....	89
ANEXO # 3: CUADRO 1 PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS.....	90
ANEXO # 4: CUADRO 2 PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS.....	91
ANEXO # 5: PLAN ESTRATÉGICO HOSPITAL “DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA .....	92
ANEXO # 6: ENCUESTA DE ANÁLISIS “DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA” .....	111



## RESUMEN

En este trabajo se presenta el Diseño del Plan Estratégico Administrativo del Departamento de Recursos Humanos del Hospital "Dr. Aníbal González Álava" cantón Bolívar, parroquia Calceta; ubicado en las calles Chile, entre Granda Centeno y Ricaurte.

La tesis está planteada y comprometida en la creación de un documento base, que dirigirá la administración del departamento de Recursos Humanos del hospital "Dr. Aníbal González Álava". Se señalan los principales valores y controles, basados en las actividades que se realizan cotidianamente, procurando definir: Planeación estratégica, misión - visión - y valores, objetivos, funciones, procedimientos de dirección, sistemas de control o normativas de regulaciones.

Su aplicación como herramienta teórico-metodológica ayudara a la delineación y perfeccionamiento de los procesos en la gestión del Recurso Humano, con eficiencia y eficacia.

El Plan Estratégico Administrativo se ocupará de administrar y promover el desarrollo de los recursos humanos en apego a la normatividad vigente en el hospital, manteniendo un adecuado clima laboral que permita el óptimo desempeño de las actividades institucionales.

Esta investigación cuenta con su respectivo marco teórico y en el desarrollo metodológico, conceptos que se muestran respaldados con sus bibliografías. En el desarrollo metodológico se muestra las etapas que se mantuvo en diseño del plan estratégico administrativo, mostrando su enfoque, el tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se muestran los resultados, cumpliendo los objetivos generales y específicos, con su propuesta de solución, finalmente se realiza la conclusión y recomendaciones, y se sujetan la bibliografía y anexos.

## SUMMARY

This paper presents the design of the Strategic Plan Administrative Human Resources Department of the Hospital Dr. Aníbal González Álava "Canton Bolivar Calceta parish, located in the streets Chile, Granda Centeno and Ricaurte.

The thesis is raised and committed to creating a basic document that addressed the administration of the Human Resources department of the hospital "Dr. Aníbal González Álava. In this model identifies the core values and controls, based on the activities that take place daily, trying to define: strategic planning mission - vision - securities and objectives, functions, procedures for management, control systems or standards regulations.

Its application is very useful, as theoretical and methodological tool for the delineation and refinement of processes, efficiency and effectiveness, ensuring the continuous improvement in the management of Human Resources of the institution.

Administrative Strategic Plan will administer and promote the development of human resources in adherence to regulations in the hospital, maintaining an adequate working environment that enables optimal performance of the corporate business.

This research has its respective theoretical and methodological development, concepts that are supported with their bibliographies. In methodological development stages shows that remained in administrative strategic plan design, showing its focus, the type of research, techniques and instruments for data collection.

It shows the results, achieving the general objectives and specific with your proposed solution, finally made the conclusion and recommendations, and hold the bibliography and appendices.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de reforma del sistema de administración del área salud establece transformaciones importantes en las instituciones de servicios médicos, especialmente cambios en la forma de manejar los distintos recursos que estas poseen, ideando una gerencia estrategia y planificando con guías de cumplimiento de objetivos y valorando el talento humano.

En esta Tesis se diseña el Plan Estratégico Administrativo en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital "Dr. Aníbal González Álava" cantón Bolívar. Cuyo enfoque es administrar y promover el desarrollo de los recursos humanos en apego a las normativas y reglamentos institucionales vigentes, y mantener un adecuado clima laboral que permita el óptimo desempeño de los procesos y actividades organizacionales.

Dándose a conocer las funciones que debe gestionar este departamento: Generar condiciones para el desarrollo de las personas que laboran en la institución, entregar las mejores condiciones organizacionales y de entorno; obtener el mayor potencial de cada persona al servicio de los objetivos estratégicos del hospital.

El plan de desarrollo de las operaciones que atenderá el departamento de R.R.H.H. está basado a las actividades que se realizan cotidianamente procurando definir: Objetivos, misión y visión, la operativa y procesos de trabajo, la estrategia, perfiles profesionales y definición competencia, entorno laboral, organización, y clima social.

El esquema del documento base de gestión del talento humano, ayudará a dirigir los procedimientos de: (Administración de personal, capacitación, desarrollo organizacional, comunicación organizacional).

## JUSTIFICACIÓN

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL, promueve que los egresados; realicen su tesis, de acuerdo a su especialidad Administración de Empresas Públicas, es por ello que se investigo al departamento de Recursos Humanos del Hospital Dr. Aníbal González Álava, del cantón Bolívar.

Se pudo percibir que este departamento no cuenta con un instrumento guía que describa las funciones y procesos que debe ejecutar el Director de Recursos Humanos, es por ello que se realiza el **“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL “DR. ANIBAL GONZÁLEZ ÁLAVA” CANTÓN BOLÍVAR,** un Documento Base que indique las actividades que el departamento debe realizar, procurando reducir inconvenientes.

La importancia del diseño de un Plan Estratégico Administrativo, a través de una mirada retrospectiva a la administración, permite llevar a las empresas u organizaciones a desplegar las funciones del proceso administrativo de una manera más eficaz, las actividades que se designa a él departamentos y sus miembros.

El Plan Estratégico Administrativo, ayuda a dirigir los procedimientos de: (Administración de personal, capacitación, desarrollo organizacional, comunicación organizacional). Contribuyendo a mejorar la eficacia y eficiencia para salvaguardar la operatividad de la Institución.

Al Departamento de Recursos Humanos del hospital “Dr. Aníbal González Álava” cantón Bolívar, le permite contar con una herramienta para gestionar y obtener información rápida y oportuna ya que con el mismo se lleva el control en cada uno de las actividades y procesos administrativos del hospital y su talento humano.

Sirve para ayudar a los profesionales a cargo del departamento, para tratar de realizar eficazmente sus funciones, conociendo cada uno de los pasos ejecutados al momento y remitir decisiones.

De este modo, se espera que con la creación del Plan Estratégico Administrativo, se mejore la calidad en las actividades y procesos en el departamento de Recursos Humanos, facilitando la información clara y sencilla a la hora de realizar evaluaciones y controles

## **PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El Hospital "Dr. Aníbal González Álava" se encuentra ubicado en el cantón Bolívar, parroquia Calceta en las Calles Chile, entre Granda Centeno y Ricaurte; cuenta con una nomina de 123 servidores públicos, de los cuales 18 son Jubilados, y 21 Empleados de procesos, son dirigidos por el departamento de Recursos Humanos.

Este departamento no cuenta con un Plan Estratégico Administrativo, que le sirva de guía y que permita desarrollar las actividades y procesos del recurso humano, al no contar con un documento formal que indique las actividades, se podría generar malestar en la administración del recurso humano.

Al no contar con un documento guía de las actividades departamentales, los futuros directores de recursos humanos no tendrán orientación y facilidad en el desarrollo de las actividades que le competen.

Con estos antecedentes se realiza la formulación del Problema:

¿Cómo el Diseño del Plan Estratégico Administrativo en el Departamento de Recursos Humanos del hospital "Dr. Aníbal González Álava" cantón Bolívar, permitirá mejorar el desarrollo de sus procesos y actividades?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar el Plan Estratégico Administrativo en el departamento de Recursos Humanos del hospital "Dr. Aníbal González Álava" del cantón Bolívar 2010, para mejorar el desarrollo de sus procesos y actividades

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar la situación actual del departamento de RR.HH. del hospital "Dr. Aníbal González Álava".
- Proponer estrategias administrativas para el desarrollo del departamento de Recursos Humanos.
- Determinar la planeación de funciones en el proceso de gestión de recursos humanos, que armonice condiciones propicias para el desarrollo del personal que labora en la institución.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEORICO**

### **1.1 HOSPITAL “DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA”.**

#### **1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

El Hospital “Dr. Aníbal González Álava”, está ubicado en el Cantón Bolívar de la provincia de Manabí, fue aprobado por decreto N° 5374 del 15 de Mayo de 1981, siendo su primer Director el Dr. Silvio Larrea.

Esta casa de salud funciono en su antigua edificación ubicada en el Km. 11/2 vía Junín, hasta marzo del 2005, debido al deterioro del inmueble y sus equipos por catástrofes naturales. En el gobierno del Ing. Lucio Gutiérrez se comenzó la nueva obra en las Calles Chile, entre Granda Centeno y Ricaurte. Iniciando sus labores el 12 de abril del 2005 con una infraestructura de primera. En la actualidad la dirección del hospital está a cargo de la Dr. Leonor Zambrano, (Dirección del Hospital “Dr. Aníbal González Álava”), (Ver Anexo # 1).

#### **1.1.2. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

Esta sección ha estado inmersa dentro de las actividades que venía cumpliendo el departamento de Administración, que además se encargaba de otras actividades como guarda almacén, proveedor e inventario. En ese entonces dirigido por parte del Sr. Don Carlos Velázquez Navarrete, encargado directo por 25 años en esta unidad desde su apertura.

Dado a las varias funciones que desempeñaba el señor Administrador y previo a un estudio de factibilidad se creyó oportuna la separación del Departamento de Recursos Humanos. Desde del 19 de Septiembre del 2009, pasando hacer a Proceso de Gestión de Recursos Humanos la misma que se encuentra bajo la responsabilidad del Sr. Lic. Víctor Manuel Vera Alcivar. (Ver Anexo # 2).



## 1.2 ¿QUE SON LOS PLANES ESTRATÉGICOS?

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.<sup>1</sup>

### 1.2.1. ¿CUALES SON SUS ETAPAS?

Pimentel L. (1999), describe enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica este proceso debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica<sup>2</sup>

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

- Etapa 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

---

<sup>1</sup> Wikipedia, Enciclopedia Libre. (2010). Que son los planes estratégicos. Consultado 3 de Marzo 2010. Disponible en: <http://www.wikipedia.com>

<sup>2</sup> Pimentel, L. (1999). Introducción al concepto de planificación estratégica, Prentice Hall, México.

- Etapa 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

- Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

- Etapa 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

- Etapa 5: Planes de actuaciones.

- Etapa 6: Seguimiento.

El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

- Etapa 7: Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados.

### 1.3. ¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN ESTRATÉGICO?

La finalidad del Plan Estratégico es definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos<sup>3</sup>.

De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas.

Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la Dirección, poniendo a la institución en relación con las necesidades del entorno.

Según Hiebaum, K. (2004), en su libro Marketing estratégico, dice que con la planificación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno <sup>4</sup>

Los autores Laura Fischer y Jorge Espejo, (2005) libro mercadotecnia tercera edición, existen cinco ventajas que resultan de la planeación:

- Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia.
- Ayuda a mejorar la coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberían llevar a cabo
- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de la empresa
- Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambie los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Universidad de Málaga. (2010). Planes Estratégicos. España. Consultado el 1 de Abril, en línea. Disponible en: [www.infouma.uma.es/planestrategico/para.htm](http://www.infouma.uma.es/planestrategico/para.htm).

<sup>4</sup> Hiebaum, K. (2004). Marketing estratégico, Argentina

<sup>5</sup> Fischer, L. y Espejo, J. (2005). Mercadotecnia tercera edición, México.

#### 1.4. ¿CÓMO FUNCIONA UN PLAN ESTRATÉGICO?

En una primera fase, la elaboración del Plan Estratégico debe contar con la participación de los gestores y miembros de la organización para definir las áreas en las que es necesario actuar, las prioridades, los indicadores que permitirán definir las políticas y líneas de actuación, los objetivos concretos, los plazos de ejecución y los recursos que se destinarán a cada área de actuación.

En segundo lugar, se diseñan las estrategias a seguir en función de los puntos determinados anteriormente.

Por último, y paralela a la ejecución de las políticas contempladas en el Plan, se lleva a cabo una tarea de seguimiento y control del cumplimiento de la estrategia definida<sup>6</sup>.

Según Catacora Fernando (1996) *Sistemas y Procedimientos Contables*,; Afirma que los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramienta gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable.

Besseyre Charles (1990), *Gestión Estratégica de los Recursos*, por su parte plantea un modelo de gestión estratégica de los RH al mostrar un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema<sup>7</sup>:

1. Adquirirlas: comprende las fases siguientes:

- Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.

---

<sup>6</sup> Universidad de Málaga. (2010). *Planes Estratégicos*. España. Consultado el 1 de Abril, en línea. Disponible en: [www.infouma.uma.es/planestrategico/para.htm](http://www.infouma.uma.es/planestrategico/para.htm).

<sup>7</sup> Besseyre, Ch. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*: Ed. Deusto, Madrid.

- Sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.

2. Estimularlas: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

3. Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.

## 1.5. ¿CUÁNTO DURA EL PLAN ESTRATÉGICO?

Las políticas definidas dentro del plan estratégico, según Trout, J. en el editorial "El poder de lo simple" capítulo estrategias, Es inútil un plan estratégico a largo plazo. se elaboran, generalmente, en vistas a corto y medio plazo, ya que lo que se persigue es la eficacia en la consecución de los objetivos, por lo que las actuaciones suelen durar entre uno y cinco años<sup>8</sup>.

Idalberto Chiavenato (1998), en el libro de procesos administrativos segunda edición, plantea el alcance de niveles de tipo de planeación:

- Largo plazo institucional estratégica, elaboración del mapa ambiental para evaluación, debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas. Incertidumbre.

---

<sup>8</sup> Trout, J. (2003). "El poder de lo simple" capítulo estrategias, Barcelona.

- Mediano plazo intermedio táctica conversión e interpretación de estrategia en planes concretos en nivel departamental.

Corto plazo operacional subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales de cada tarea<sup>9</sup>.

## **1.6. ¿POR QUÉ HACER UN PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS?**

Según Carlos de Benito Alvares, director de recursos Humanos y Servicios Jurídicos del DHL Internacional de España, SA. Indica que: Crear un Plan Estratégico de Recursos Humanos es una decisión muy seria que requiere un tiempo previo de reflexión sobre su oportunidad y posibilidades de éxito. Un proyecto de esta naturaleza conlleva un doble compromiso; por una parte, con la dirección de la compañía y con ésta en su conjunto y, por otra, un compromiso muy próximo y directo con la propia función de Recursos Humanos y con el equipo de profesionales que la desarrolla.

Tanto desde la perspectiva del negocio, que va a afrontar un cambio organizativo importante, como desde la perspectiva del propio equipo de Recursos Humanos en la empresa, que había acreditado un buen trabajo previo en el desarrollo y aplicación de políticas orientadas a resultados y valoradas en la organización. Necesitábamos consolidar lo ya logrado y garantizar el avance en la dirección correcta.

En cuanto al ámbito temporal, optamos por elaborar un Plan Estratégico a tres años, 2001-2003, sabiendo que deberíamos revisarlo periódicamente. Elegir un período más largo nos ponía ante el riesgo de falta de realismo elegir uno más corto nos habría obligado a planteamos objetivos faltos de ambición y perspectiva de futuro.

–Concretar la contribución esperada de la función de Recursos Humanos al logro de los objetivos estratégicos de calidad, rentabilidad y servicio al cliente (Ver Anexo # 3).

---

<sup>9</sup> Chiavenato, I. (1998). *Procesos administrativos*, segunda edición, Mc Graw Hill, Madrid.

- Renovar el compromiso de la Dirección de Recursos Humanos como unidad de servicio a los objetivos estratégicos de la empresa y al desarrollo profesional de los empleados.
- Dotar al equipo del Departamento de Recursos Humanos de un marco global que garantizara la orientación común y la coherencia del trabajo de todos y cada uno de sus miembros.
- Fijar y transmitir objetivos concretos de gestión al equipo de recursos humanos e impulsar su eficacia.
- Dar visibilidad al valor añadido que la función de Recursos Humanos es capaz de aportar al negocio, presente y futuro, de la empresa y publicar el carácter estratégico de su misión.

Como se puede apreciar, las razones expuestas podrían clasificarse en tres grupos: aquéllas orientadas directamente hacia la eficacia de la empresa en su conjunto –las dos primeras–, aquellas otras que pretenden mejorarla gestión interna del propio equipo de recursos humanos –las dos siguientes– y, finalmente, la última razón apuntada se dirige al apoyo y promoción de la función de Recursos Humanos como tal. Todas ellas tienen en común la búsqueda de la excelencia en la empresa a través de las personas<sup>10</sup>.

### **1.7. ¿CUÁL ES SU CONTENIDO?**

Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores.

Duhat Kizatus Miguel A. en [www.google.com](http://www.google.com), lo define como: " Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre

---

<sup>10</sup> Álvarez, C. (2003). Director de Recursos Humanos y Servicios Jurídicos de DHL Internacional, España.

historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”<sup>11</sup>.

Continolo, G. en [www.google.com](http://www.google.com), lo conceptualiza como: " Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”<sup>12</sup>.

### 1.7.1. MISIÓN Y VALORES.

Se inicia este capítulo con una referencia a la misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, que sirven de base y referencia al plan, para centrarnos seguidamente en la consecuente misión y valores de recursos humanos, que pasamos a exponer. (Ver Anexo # 4).

Acordamos que la misión de la función de recursos humanos en la compañía debía ser el logro del mejor equipo humano posible al servicio de la empresa, bien motivado, formado e implicado en los proyectos, e impulsar su eficacia como ventaja competitiva para el mantenimiento y el desarrollo del liderazgo de DHL en el sector.

Esta misión contempla algunos de los aspectos críticos de la gestión de personas en nuestra empresa, tales como:

"Al servicio de la empresa": Espíritu de servicio y orientación al cliente interno. Nuestro valor añadido de servicio como equipo profesional debe tener un doble contenido: por una parte, servicio al cliente interno, que son todos y cada uno de los empleados de la compañía; por otra, servicio a la empresa en su conjunto. Este planteamiento implica ofrecer un servicio individual y próximo a los compañeros de trabajo sin perder de vista los objetivos y prioridades del negocio, para garantizar la

---

<sup>11</sup> Duhat, M. (2008). Contenido de un plan estratégico. Consultado 15 de Abril 2010, en línea. Disponible en: [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>12</sup> Continolo, G. (2008). Contenido de un plan estratégico. Consultado 15 de Abril 2010, en línea. Disponible en: [www.google.com](http://www.google.com).



consistencia, coherencia y unidad de sentido de la actividad de recursos humanos en la empresa.

Junto a la misión, definimos nuestros valores como equipo de Recursos Humanos, en consonancia con los valores generales de nuestra empresa. ¿Por qué quisimos dotarnos de unos valores propios? Por dos razones. La primera, porque ganamos en espíritu de equipo, especialmente si consideramos que esta definición de valores ha sido elaborada por todos los que formamos el departamento. La segunda razón, para contar con una guía de actitudes, de perfiles personales y profesionales, que nos ayuden a estar en la empresa. Completamos así el instrumento de gestión que queremos con el Plan Estratégico de Recursos Humanos, de forma que no sólo establezca objetivos por resultados, sino también las conductas adecuadas para lograrlos.

- Enfocados hacia objetivos de negocio.
- Preocupados por mejorar la calidad y eficacia del servicio.
- Defensores del trabajo en equipo.
- Adaptables a la evolución del negocio.
- Con interés por trabajar con personas.
- Orientados al cliente interno.
- Con alto conocimiento global de la empresa y de su organización.
- Sensibles al cliente externo.
- Con visión de empresa a medio y largo plazo.
- Como compañeros creativos, amables, autoexigentes y entusiastas.
- Comunicadores de la cultura y valores
- Con conciencia de equipo internacional.

Las citadas conductas deben explicitarse, compartirse y ser impulsadas desde la dirección. Los valores sin el respaldo de comportamientos asociados están muertos, como la fe sin obras<sup>13</sup>.

### **1.7.2. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Y OBJETIVOS.**

El núcleo del Plan Estratégico es la definición de los objetivos concretos que pretende. Nosotros establecimos cuatro objetivos de valor añadido al negocio:

Aumentar la identificación y el nivel de compromiso con DHL de los empleados de la compañía, como elemento clave para impulsar la consideración de la plantilla como ventaja competitiva a medio y largo plazo.

Desarrollar el marco de Recursos Humanos adaptado a la nueva estructura organizativa, para lograr la mejor asignación de recursos y la más rápida adecuación persona-puesto.

Desarrollar la carrera profesional de los mandos intermedios, jefes y personal predirectivo, para mejorar el desempeño gerencial y facilitar la conservación del conocimiento.

Por otra parte, aprovechamos la oportunidad que nos brindaba un nuevo Plan Estratégico para completar la definición de la política de Recursos Humanos de la empresa, es decir, el conjunto ordenado de criterios sobre los aspectos de dirección y gestión de personas que consideramos claves para la supervivencia y el crecimiento de la compañía. Las políticas de Recursos Humanos se clasificaron en tres áreas, que vienen a corresponder una persona en la organización:

Políticas de planificación de Recursos Humanos, que comprenden los aspectos de desarrollo organizativo, productividad, planificación de plantillas y definición de perfiles profesionales.

---

<sup>13</sup> Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. Editorial, Limusa Noriega, México.

Políticas de incorporación de Recursos Humanos, que comprenden los aspectos de contratación e integración del personal en la empresa.

Políticas de desarrollo de Recursos Humanos, que comprenden los aspectos de clima laboral, formación, promoción, flexibilidad y motivación<sup>14</sup>.

### 1.7.3. PLANES DE ACCIÓN.

Los planes de acción son los distintos programas y proyectos que de forma concreta, ordenada y sistemática asocian las políticas de Recursos Humanos con los objetivos establecidos y determinan los medios, herramientas y sistemas de control y seguimiento necesarios para su consecución.

Sin un buen plan de acción, todo el contenido que hasta ahora hemos visto corre el riesgo de quedarse en una mera declaración retórica. Sabíamos que el éxito de nuestro Plan Estratégico dependía del acierto que tuviéramos en el diseño y ejecución de los planes de acción concretos.

Sería prolijo entrar en la descripción detallada de cada uno de ellos; apuntamos las líneas generales de su estructura y algunos ejemplos. Cada plan de acción se documenta de forma separada, e incluye los siguientes aspectos:

- Denominación del plan
- Objetivo estratégico asociado
- Persona responsable del mismo
- Presupuesto y recursos asignados
- Objetivos parciales con detalle del beneficio esperado
- Productos o documentos a obtener, lo que se conoce en inglés como "outputs" o "deliberables"
- Calendario de aplicación y sistema de seguimiento.
- Evaluación.

---

<sup>14</sup> Álvarez, C. (2003). Director de Recursos Humanos y Servicios Jurídicos de DHL Internacional, España.

En DHL clasificamos los planes de acción, por su naturaleza, en tres grupos. Los planes de acción nacionales, que inciden directamente en la consecución de los objetivos señalados. En este grupo incluimos, por ejemplo, el plan para la adecuación estructural de la organización de televentas en toda España; el plan de acción para el desarrollo de la comunicación interna; el plan de acción para extender y potenciar el sistema de gestión y evaluación del desempeño; los planes de sucesión, y retención; el plan estratégico de formación –al que dimos el mismo horizonte temporal de tres años– y que comprende, a su vez, un conjunto de proyectos dirigidos a los objetivos señalados, tales como, por ejemplo, el de participación del mando en la formación.

Un segundo grupo de planes de acción, igualmente vinculados a los objetivos estratégicos clave, lo forman los proyectos internacionales, en los que DHL España participa activamente. En este grupo incluimos, a título de ejemplo, el plan de benchmarking de recursos humanos sobre las mejores prácticas de gestión en la Región, o los planes regionales de formación y desarrollo de personal directivo y predirectivo.

Por último, el Plan Estratégico contempla un tercer grupo de planes de acción que denominamos estructurales o internos de la Dirección de Recursos Humanos, porque están orientados a lograr herramientas de gestión y concreción de políticas que posibiliten o faciliten la consecución de los planes generales, nacionales o internacionales. En este tercer grupo, destacan por su importancia, el plan de mejora de los sistemas de información cualitativa de recursos humanos, el de documentación y mejora de la política retributiva y el plan de gestión por competencias, que, por su naturaleza, afecta a todas las áreas de gestión de personal.

Ya hemos señalado que, para cada uno de los planes de acción, se designa un responsable. Esta persona tiene la misión de lograr la consecución de los objetivos parciales y final del plan de acción bajo su responsabilidad, con los outputs y deliberables establecidos y dentro del calendario y presupuesto asignados.

Para cumplir su función, deberá coordinar la actuación de otros miembros del equipo, incluso de ámbitos distintos del suyo propio.

Por ejemplo: el responsable del plan de competencias es el jefe de departamento de desarrollo quien, sin duda, deberá coordinar la actuación de su equipo con los responsables de relaciones laborales, compensación, comunicación interna y personal de línea, cuya función se ve afectada por el citado plan. Esta es una consecuencia lógica del carácter de sistema que tienen las políticas de recursos humanos en cualquier empresa y nos introduce en el aspecto de coordinación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, que vemos a continuación<sup>15</sup>.

### **1.8. ¿QUÉ HACEMOS PARA ASEGURAR SU CORRECTO CUMPLIMIENTO?**

Esta pregunta ha sido ya respondida en parte, al tratar sobre el contenido del Plan Estratégico. En efecto, el propio diseño de los planes de acción, nos aporta una buena base para controlar el correcto cumplimiento de los mismos, al facilitar la comparación de los resultados que se van obteniendo con los objetivos parciales, en costes, tiempo y "outputs" definidos previamente. Una de las claves está, pues, en el diseño correcto de los planes de acción, y especialmente en el establecimiento de sistemas de medición objetivos para cada uno de ellos. En algunas ocasiones resulta sencillo y en otro más complejo pero, en cualquier caso, un plan de acción no tiene la consideración de tal mientras no incorpore elementos objetivos que permitan medir su resultado.

Por ejemplo, uno de los planes que estamos llevando a cabo es el de mejora de salud laboral y prevención de riesgos. Aquí establecimos como medidas de seguimiento la superación de una auditoría externa anual y la evolución del índice de absentismo. En otro plan de acción, el de mejora cualitativa de la fuerza de ventas, incluido en el estratégico de formación, diseñamos internamente una herramienta

---

<sup>15</sup> Acuña, R. (1982). *Técnicas de Documentación e Investigación 2*, 4ta Edición, Venezuela.

específica de evaluación que se aplica a todos los vendedores mediante observación directa de entrevista de ventas y permite cuantificar su evolución.

El comité de seguimiento, formado como dijimos, por el director de Recursos Humanos y su equipo de primera línea, es el órgano encargado en reuniones periódicas (normalmente una al mes) de controlar el avance de cada proyecto, y adoptar, en su caso, las medidas correctoras que resulten necesarias.

Es importante también compartir el análisis de la gestión. El Plan Estratégico debe ser referencia de todo el equipo de Recursos Humanos no sólo en el momento de su diseño, sino a lo largo de su puesta en práctica. Para lograr este objetivo, hacemos reuniones de equipo, que pueden ser anuales o semestrales, de uno o dos días de duración. En estas reuniones, los responsables de los planes de acción, tienen ocasión de compartir el estado de los mismos y reciben nuevas ideas y sugerencias, lo que, sin duda, contribuye al éxito del Plan y apoya las razones de su origen, que expusimos al principio.

Como conclusión, podemos decir que, valorada en su conjunto, la experiencia está siendo muy positiva. Los profesionales de Recursos Humanos hemos ganado en claridad sobre objetivos y prioridades, en visión del valor de nuestro trabajo a medio y largo plazo, y en identidad de equipo. El Plan Estratégico ha fortalecido el vínculo entre la función de Recursos Humanos y el negocio, ha aumentado su impacto en la organización y ganado en eficacia y prestigio<sup>16</sup>.

## **1.9. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.**

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

---

<sup>16</sup>Álvarez, C. (2003). Director de Recursos Humanos y Servicios Jurídicos de DHL, España.

- ✓ Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desligan entre ellos.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ✓ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ desarrollar un marco personal basado en competencias.
- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, de Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- ✓ Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- ✓ Desarrollo de iniciativas de formación y perfeccionamiento para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

- ✓ Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup>Butteriss, M. (2000). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, Editora EDIPE, Madrid-España.



## 1.10. REDEFINIENDO Y REESTRUCTURANDO LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- ✓ Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, de Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes<sup>18</sup>:

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

<sup>18</sup>Butteriss, M. (2000). Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, Editora EDIPE, Madrid-España.

### **1.11. COMPOSICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.**

Margaret Butteris, indica que los departamentos de recursos humanos están compuestos por las siguientes áreas:

- ✓ Reclutamiento de Personal
- ✓ Selección
- ✓ Diseño, Descripción y análisis de cargos
- ✓ Evaluación del desempeño humano
- ✓ Compensación
- ✓ Beneficios Sociales
- ✓ Higiene y seguridad en el trabajo
- ✓ Entrenamiento y desarrollo del personal
- ✓ Relaciones Laborales
- ✓ Desarrollo Organizacional
- ✓ Base de datos y Sistemas de información
- ✓ Auditoria de RH<sup>19</sup>

### **1.12. DEFINICIÓN Y FUNCIONES DE LAS PRINCIPALES ÁREAS QUE COMPONEN EL DEPARTAMENTO DE RR.HH.**

#### **✓ RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

"Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos

---

<sup>19</sup>Butteriss, M. (2000). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, Editora EDIPE, Madrid-España.

Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas." Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

### ✓ SELECCIÓN

Bustillo, C. (1994) formula un modelo en el cual refleja el proceso de reclutamiento y selección a partir de la estructura, donde se definen las competencias sobre la base del inventario y la descripción de puestos proceso<sup>20</sup>.

Es un modelo que hace énfasis en los elementos motivacionales. 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. El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo

---

<sup>20</sup>Bustillo, C.(1994) "La gestión de recursos humanos y la motivación de la persona", Revista Capital Humano, España.

.La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo
- La eficiencia del hombre al cargo

### ✓ **DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anota Chruden Sherman, "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos<sup>21</sup>.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

---

<sup>21</sup>Chruden, S. (1992). *Administración de Personal*. Editorial continental, S.A México.

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

#### ✓ **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo<sup>22</sup>.

#### ✓ **COMPENSACIÓN**

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

#### ✓ **BENEFICIOS SOCIALES**

"Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

---

<sup>22</sup>Champy, J. (1996). *Reingeniería en la gerencia*, Ed. Norma, Colombia.

### ✓ HIGIENE Y SEGURIDAD

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

### ✓ ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa<sup>23</sup>.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

### ✓ RELACIONES LABORALES

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su

---

<sup>23</sup>Dessler, G. (1994). *Administración de personal*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.

objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

#### ✓ **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

"El Desarrollo Organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total." Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

#### ✓ **BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información". Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación<sup>24</sup>.

#### ✓ **AUDITORIA**

"La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar."<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>Cuesta, A. (1999). *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Ed. Academia, La Habana..

<sup>25</sup>Chruden, S. (1992). *Administración de Personal*. Editorial continental, S.A México.

### **1.13. APORTE DE LOS DRH A LAS EMPRESAS**

Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.

- ✓ Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- ✓ Influye sobre la defensa del empleado.
- ✓ Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- ✓ En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Estos aportes dependerán del objetivo y de que visión o misión esta tenga.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*, Limusa Noriega, México.



## **CAPITULO II**

### **DESARROLLO METODOLÓGICO**

#### **2.1. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

El "DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL "DR. ANIBAL GONZÁLEZ ÁLAVA" CANTÓN BOLÍVAR, ubicado en las Calles Chile, entre Granda Centeno y Ricaurte. Se desarrollo de acuerdo a lo indicado en el MAPA ESTRATÉGICO AREA DE SALUD N° 6 - HOSPITAL "DR. ANIBAL GONZALEZ ALAVA", de su Plan Estratégico Institucional; donde indica que: 2010 Aplicación del plan de desarrollo de RR.HH. Evaluación en base a desempeño. Fortalecer la Comunicación, Coordinación y participación social. (Ver Anexo # 5).

Se detalla el diseño metodológico que tiene el PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL "DR. ANIBAL GONZÁLEZ ÁLAVA" CANTÓN BOLÍVAR. El cual tiene un tiempo de aplicación de 2 años a partir de su implementación, debiéndose realizar la debida actualización y modificación

La condición del diseño del plan estratégico del Departamento de Recursos Humanos se encuentra emprendido en dos puntos: el equipo y la metodología

- El Director de Recursos Humanos, que coordino el proceso de elaboración.
- La Dirección del hospital, que lo revisa y valida, y que aprueba el Plan en última instancia.

Se incluyeron a cada uno de los responsables de los diferentes planes de acción del Plan Estratégico institucional del Hospital "Dr. Aníbal González Álava", así como al personal de la empresa, que participa activamente en su ejecución, pues existen

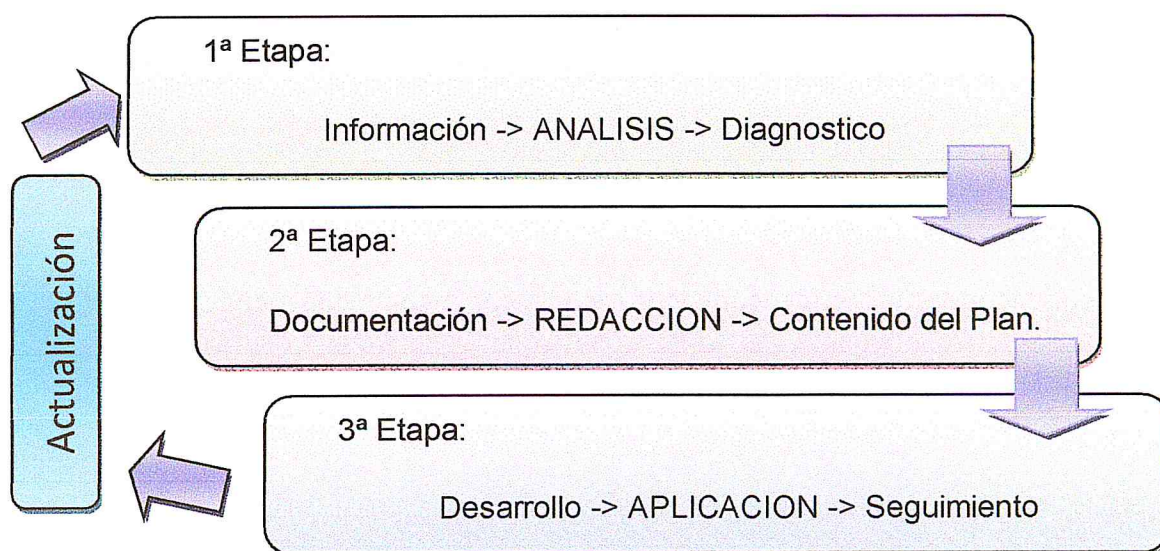
proyectos cuya aplicación directa corresponderá al personal de línea, que recibirá del equipo de Recursos Humanos la asistencia y el asesoramiento necesarios.

Para la elaboración del Plan Estratégico siguiendo tres etapas sucesivas: "De análisis", en la que se obtuvo como resultado un completo diagnóstico de la situación. "De documentación", cuyo resultado es la redacción del Plan Estratégico, con el contenido que más adelante se expone. Por último, se abordó una tercera etapa, que se denomina "de desarrollo". Los resultados de esta tercera etapa se concretan en los diferentes informes de seguimientos y control sobre la aplicación del Plan, así como en las revisiones por actualización del mismo.

En la etapa de análisis, se trató de establecer los aspectos básicos del plan estratégico para el departamento R.R.H.H.

- La operativa y procesos de trabajo.
- La estrategia, misión, objetivos y definición competencia.
- Entorno laboral, organización, clima social competencias y perfiles profesionales.

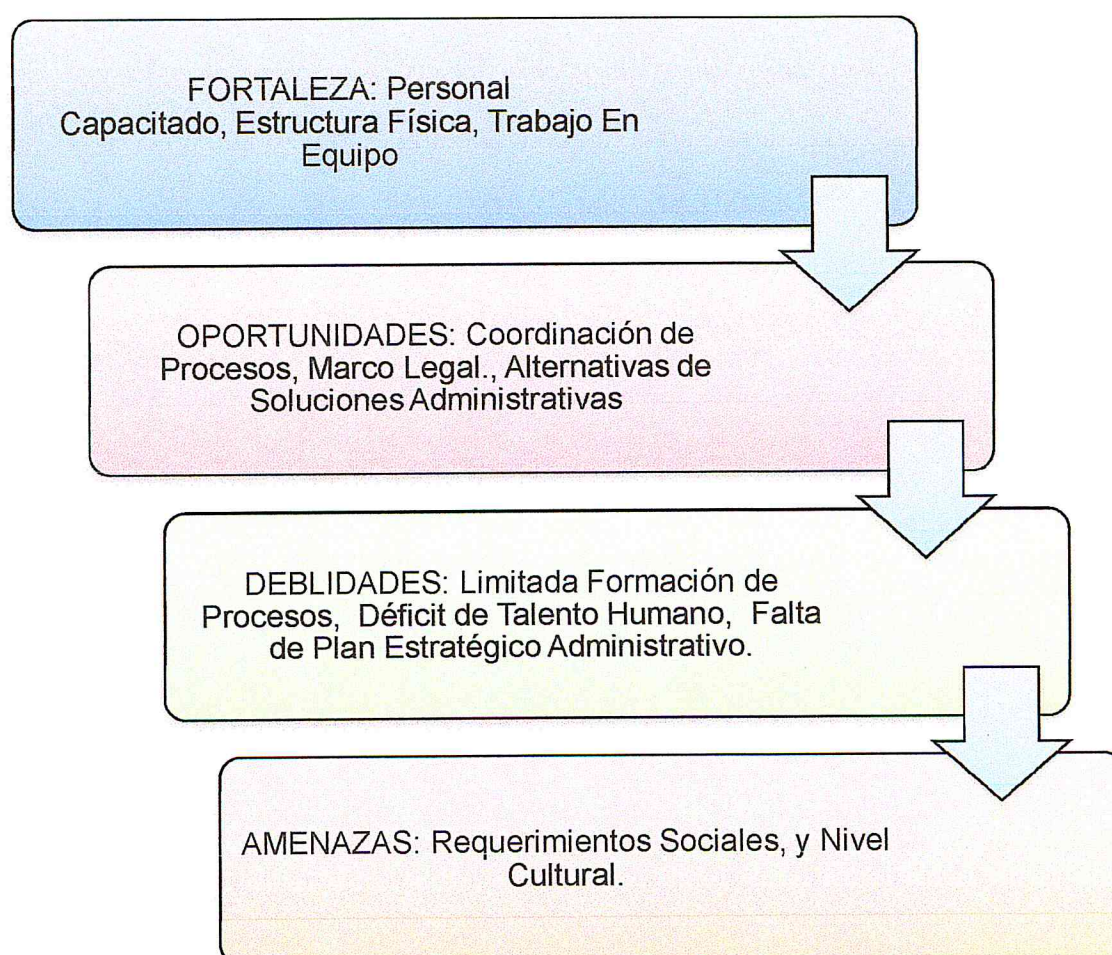
Esquema del proceso de elaboración:



Los aspectos citados son planteados desde una doble perspectiva: de presente y de futuro.

Una vez obtenida la información, se inicia un análisis en equipo partiendo de la siguiente cuestión: "¿En qué situación se encuentra la función de Recursos Humanos?".

Se realizó un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, desde el punto de vista de Recursos Humanos, logrando un enfoque claro sobre cómo se encontraba el Departamento y hacia dónde debe orientar sus esfuerzos en el futuro.



Sobre la base de este diagnóstico se construyó el Plan Estratégico, que cuenta con la estructura: Planeación Estratégica, Misión – Visión - Y Valores, Objetivo,

Funciones, Procedimientos de Dirección, Sistemas de Control O (Normativas de Regulaciones).

Se continuó así la última fase del proyecto: la de aplicación del Plan, en la que se elaboraron los diferentes Planes de Acción, según el calendario establecido. Actividad fundamental entre objetivos y resultados; un seguimiento activo, ordenado y permanente compromisos por parte del director del departamento y los autores de este proyecto.

Otro aspecto importante en esta etapa de aplicación es la actualización del Plan que la dirección general y el Dpto. de Recursos Humanos realizare según los sucesos que se presenten. Si estas modificaciones son consideradas importantes, darán lugar a una nueva edición del Plan Estratégico. No olvidemos que el Plan es un instrumento de gestión, y, por lo tanto, debe mantenerse bien afinado para ser útil. Para lograrlo, hay que garantizar su permanente adecuación a los objetivos estratégicos de la empresa. En los tiempos en que vivimos, un Plan Estratégico de Recursos Humanos que no cambiara en nada a lo largo de dos años, resultaría obsoleto. A continuación se muestra el Diseño Planteado por los Autores de este trabajo:

## **2.2.ENFOQUE**

Este trabajo está dirigido al Departamento de recursos humanos del hospital Dr. Aníbal González Álava del Cantón Bolívar, con la finalidad de ayudar a dirigir el personal que labora en la institución y al cumplimiento de las funciones en los procesos que efectúan.

## **2.3.TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se aplicó fue "Descriptivo", ya que se describe la problemática presentada en el departamento de recursos humanos, por la carencia de un manual de procedimientos administrativos.

Según Tamayo M. (1997) Dice que: " La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta"<sup>27</sup>.

## **2.4.TÉCNICAS Y/O INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

### **2.4.1. TÉCNICAS**

Para todo proceso de investigación se requiere del uso de diversas técnicas que le permitan al investigador obtener toda la información o datos que requiere para el desarrollo del mismo.

De acuerdo a lo antes señalado las técnicas utilizadas para el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

#### **✓ LA OBSERVACIÓN DIRECTA:**

Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa ya que los investigadores pudieron evidenciar y visualizar de cerca la problemática que acarrea al departamento de RR.HH, debido al hecho de la carencia de un Plan de procedimientos.

Según Sabino, C. (1997), Señala que: "La observación directa es aquella a través de la cual se puedan conocer los hechos y situaciones de la realidad social"<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*, Limusa Noriega, México.

<sup>28</sup> Sabino, C. (1997). *Metodología de la investigación*. Editorial Panapo, Caracas..

✓ **LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA:**

Otra de las técnicas utilizadas fue la entrevista no estructurada en el Hospital "Dr. Aníbal González Álava" cantón Bolívar; en donde se llevaron a cabo conversaciones abiertas con el personal interno que labora en la parte administrativa. Esto con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo referente al manejo del departamento de recursos humanos.

Según Ander E. (1982) Dice que: " La entrevista no estructurada son preguntas abiertas las cuales se responden dentro de una conversación, la persona interrogada da una respuesta, con sus propios términos, de una cuadro de referencia a la cuestión que se le ha formulado"<sup>29</sup>.

#### 2.4.2. INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Acuña R. (1982) Señala que: "Consiste en un medio utilizado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección.

Tales anotaciones fueron hechas utilizando diferentes instrumentos, Entre los cuales citaremos<sup>30</sup>:

- ✓ **FICHAS:** Este instrumento fue utilizado por el investigador para clasificar y anotar, las distintas informaciones que eran necesarias para apoyar la realización del Trabajo.
- ✓ **HOJA:** Es otro de los instrumentos aplicados por el investigador para anotar las respuestas dadas por los empleados.
- ✓ **ENCUESTAS:** instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario. Utilizando la formula de Tamaño de la Muestra a través de la siguiente fórmula:

---

<sup>29</sup> Ander E. (1982). *Técnicas de Investigación Social*. Editorial Humanista, Buenos Aires.

<sup>30</sup> Acuña R. (1982). *Técnicas de Documentación e Investigación 2*. 4ta Edición, Caracas Venezuela. .

$$\text{Tamaño de la Muestra} = \frac{M.P.}{100} * 0,95 \text{ Nivel de Confianza} = 0,1995$$

$$\text{Tamaño de la Muestra} = \frac{21}{100} * 0,95 = 0,1995$$

0,05% Margen de Error.

- ✓ **LÁPIZ:** Instrumento que se uso para redactar las opiniones de los trabajadores, en las respectivas entrevistas.
- ✓ **COMPUTADOR:** Este instrumento fue de gran ayuda para guardar la información suministrada por los trabajadores, en las entrevistas realizadas a cada uno de ellos.

## CAPITULO III

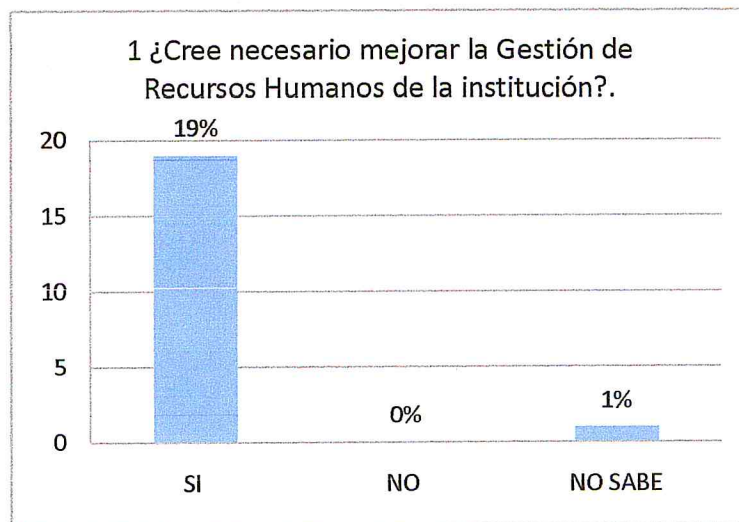
### RESULTADOS

#### 3.1 DATOS DESCRIPTIVOS

De acuerdo a una encuesta realizada a una poblacional de 21 personas, se calculo la muestra poblacional utilizando el 0.05% de Margen de Error, del universo pertenecientes a la institución, se obtiene los siguientes porcentajes que indican la factibilidad del "DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL "DR. ANIBAL GONZÁLEZ ÁLAVA" CANTÓN BOLÍVAR. (Ver Anexo # 6).

1. ¿Cree necesario mejorar la Gestión de Recursos Humanos de la institución?

PREGUNTA 1	
SI	19%
NO	0%
NO SABE	1%

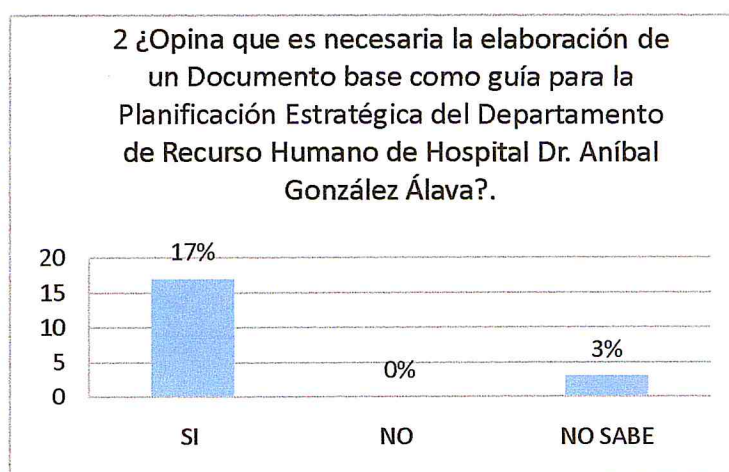


Análisis: 19 de las personas encuestadas creen necesario mejorar la Gestión de Recursos Humanos de la institución y 1 persona de las encuestadas desconoce sobre el tema.



2. ¿Opina que es necesaria la elaboración de un Documento base como guía para la Planificación Estratégica del Departamento de Recurso Humano de Hospital Dr. Aníbal González Álava?

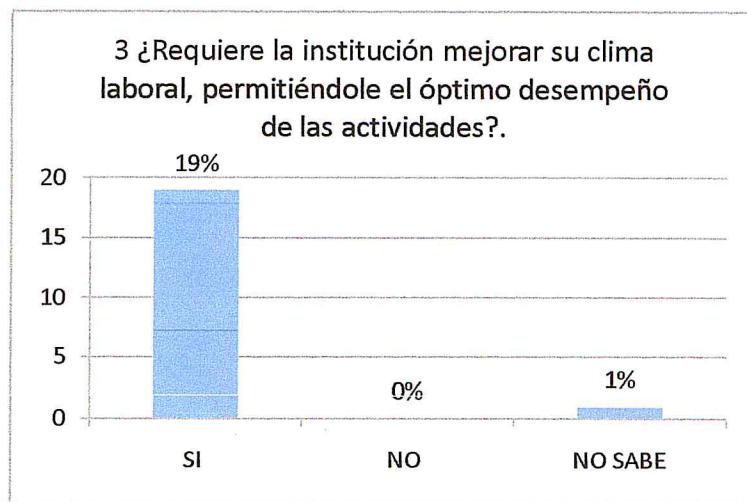
PREGUNTA 2	
SI	17%
NO	0%
NO SABE	3%



Análisis: 17 de las personas encuestadas Opinan que es necesaria la elaboración de un Documento base como guía para la Planificación Estratégica del Departamento de Recurso Humano de Hospital Dr. Aníbal González, y 3 de las personas encuestadas desconocen sobre el tema.

3. ¿Requiere la institución mejorar su clima laboral, permitiéndole el óptimo desempeño de las actividades?

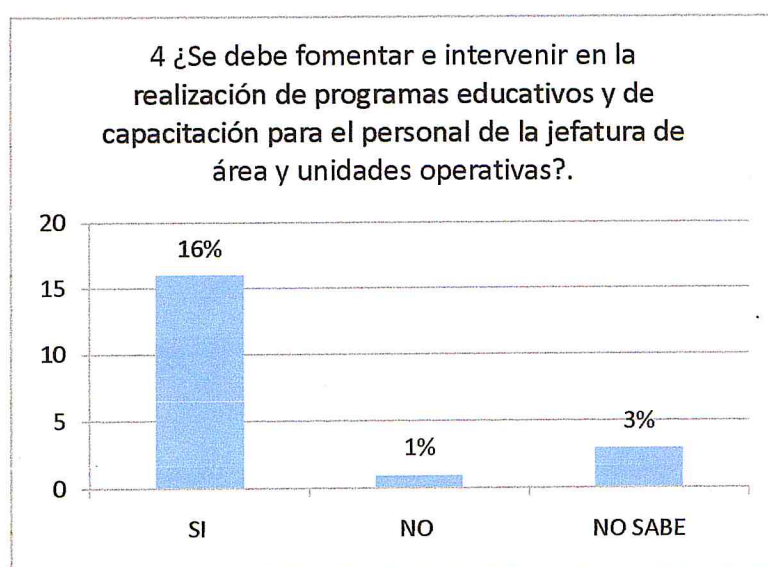
PREGUNTA 3	
SI	19%
NO	0%
NO SABE	1%



Análisis: 19 de las personas encuestadas opinan que la institución requiere mejorar su clima laboral, permitiéndole el óptimo desempeño de las actividades y 1 de las personas encuestadas desconoce sobre el tema.

4. ¿Se debe fomentar e intervenir en la realización de programas educativos y de capacitación para el personal de la jefatura de área y unidades operativas?

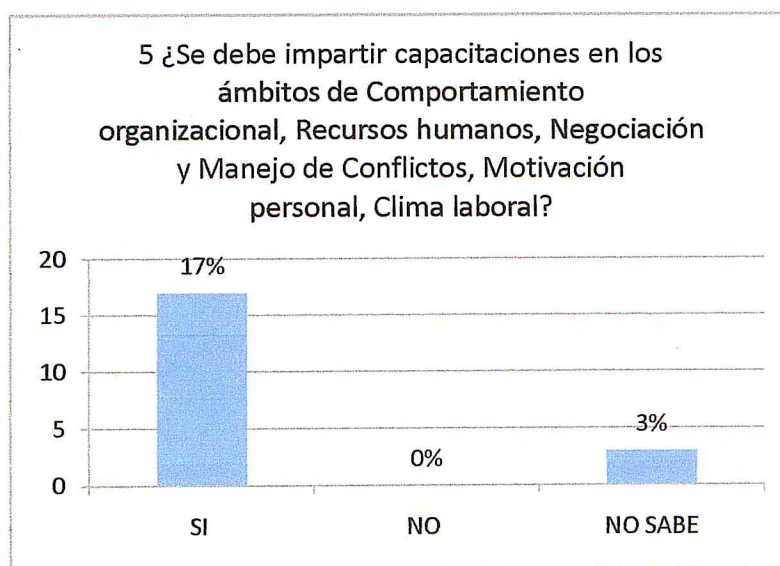
PREGUNTA 4	
SI	16%
NO	1%
NO SABE	3%



Análisis: 16 de las personas encuestadas opinan que Se debe fomentar e intervenir en la realización de programas educativos y de capacitación para el personal de la jefatura de área y unidades operativas, 1 personas de las encuestadas opinan que no y 3 de las personas encuestadas desconocen sobre el tema.

5. ¿Se debe impartir capacitaciones en los ámbitos de Comportamiento organizacional, Recursos humanos, Negociación y Manejo de Conflictos, Motivación personal, Clima laboral?

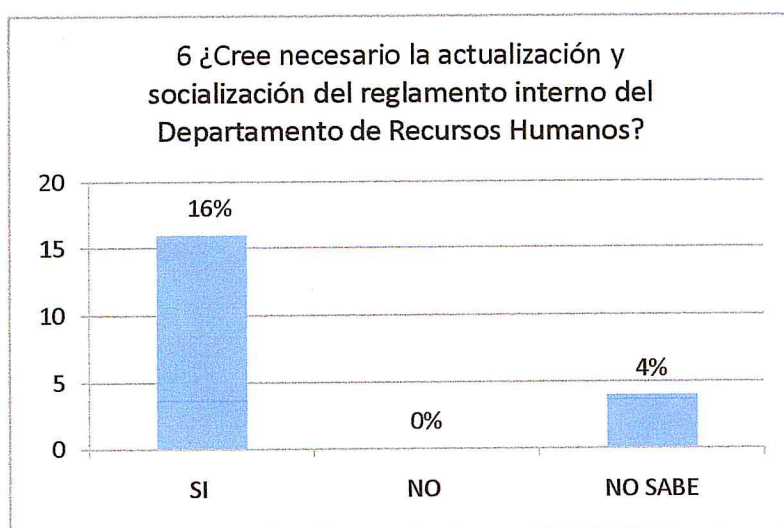
PREGUNTA 5	
SI	17%
NO	0%
NO SABE	3%



Análisis: 17 personas opinan que Se debe impartir capacitaciones en los ámbitos de Comportamiento organizacional, Recursos humanos, Negociación y Manejo de Conflictos, Motivación personal, Clima laboral, y 3 de las personas encuestadas desconocen sobre el tema.

6. Cree necesario la actualización y socialización del reglamento interno del Departamento de Recursos Humanos

PREGUNTA 6	
SI	16%
NO	0%
NO SABE	4%



Análisis: 16 personas Cree necesario la actualización y socialización del reglamento interno del Departamento de Recursos Humanos y 4 de las personas encuestadas desconocen sobre el tema.

### **3.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

Cumpliendo los Objetivos Específicos propuestos para el diseño y elaboración de la tesis: (Diagnosticar la situación actual del departamento de R.R.H.H. del hospital "Dr. Aníbal González Álava", Detectar conflictos y estrategias de solución, Determinar la planeación de funciones en el proceso de gestión de recursos humanos, que armonice condiciones propicias para el desarrollo del personal que labora en la institución).

A continuación se describe la estrategia como proceso, que debe realizar el departamento de recursos humanos siguiendo el Plan Estratégico Administrativo.

**PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
DEL HOSPITAL “DR. ANIBAL GONZÁLEZ  
ÁLAVA” CANTÓN BOLÍVAR.**



## CONTENIDO

### **1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

1.1 DESCRIPCIÓN

1.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DPTO. RR.HH.

### **2. MISIÓN, VISIÓN, Y VALORES.**

2.1 MISIÓN

2.2 VISIÓN

2.3 VALORES

### **3. OBJETIVOS.**

### **4. FUNCIONES.**

4.1 FUNCIÓN DEL ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

### **5. PROCEDIMIENTOS DE DIRECCIÓN.**

5.1 PLANES DE ACCIÓN

5.2 FORMACIONES

### **6. SISTEMAS DE CONTROL O (NORMATIVAS DE REGULACIONES).**

6.1 NORMATIVAS LEGALES:

6.2 REGLAMENTO INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PERSONAL

6.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA (SENRES)

6.4 NOMINA DE PERSONAL



## **1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

### **1.1 DESCRIPCIÓN**

El proceso de la reforma de salud establece transformaciones importantes en las instituciones de servicios médicos, especialmente cambios en la forma de manejar los distintos recursos que estas poseen, ideando una gerencia estrategia y planificando con guías de cumplimiento de objetivos y valorando el talento humano.

Como un compromiso institucional en esta Investigación se diseña el Plan Estratégico Administrativo del Departamento De Recursos Humanos Del Hospital "Dr. Aníbal González Álava" Cantón Bolívar. Cuyo objetivo es administrar y promover el desarrollo de los talentos humanos en apego a las normativas ministeriales y reglamentos institucionales vigentes, y mantener un adecuado clima laboral que permita el óptimo desempeño de las actividades organizacionales.

Para el logro de estos objetivos se crea un documento departamental que permita llevar a cabo los lineamientos descritos en el plan estratégico del hospital.

Dándose a conocer las funciones que debe gestionar este departamento: Generar condiciones para el desarrollo de las personas que laboran en la institución, entregar las mejores condiciones organizacionales y de entorno; obtener el mayor potencial de cada persona al servicio de los objetivos estratégicos del hospital.

El plan de desarrollo de las operaciones que atenderá el departamento de RR.HH. está basado a las actividades que se realizan cotidianamente procurando definir: Objetivos, misión y visión, la operativa y procesos de trabajo, la estrategia, perfiles profesionales y definición competencia, entorno laboral, organización, y clima social.

## 2. MISIÓN, VISIÓN, Y VALORES.

**2.1 MISIÓN:** Mejorar y agilizar servicio de gestión administrativo del Dpto. R.R.H.H., permitiendo facilitar su funcionamiento, con el objetivo de perfeccionar la calidad de vida laboral organizacional, para la excelencia total, contribuyendo al desarrollo institucional y social.

**2.2. VISIÓN:** Lograr ser el mejor equipo humano posible al servicio de nuestra institución, bien motivado, formado e implicado en todos los procesos, e impulsar su eficacia como ventaja competitiva para el mantenimiento y el desarrollo de liderazgo del Hospital "Dr. Aníbal Gonzales Álava" en su área.

### 2.3 VALORES:

- **Personas:** Aseguramos las oportunidades de desarrollo en base al merito y a la aportación profesional
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos la participación para lograr un Objetivo común, compartiendo información y conocimientos
- **Conducta ética:** Actuamos con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

## 3. OBJETIVOS.

Es administrar y promover el desarrollo de los recursos humanos en apego a la normatividad vigente, y mantener un adecuado clima laboral que permita el óptimo desempeño de las actividades institucionales.

## 4. FUNCIONES.

### 4.1 FUNCIÓN DEL ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

- Mantener actualizado el registro tarjetas y expedientes del personal que trabaja en las unidades operativas y en la jefatura del área de salud.
- Efectuar el control de asistencia del personal que labora en la jefatura de área y unidades operativas e informar regularmente las novedades detectadas en la jefatura del área.
- Participar en la elaboración del calendario de vacaciones del personal y de las jefaturas del área.
- Proporcionar información sistemática y oportuna al departamento de contabilidad sobre el movimiento de personas, sanciones, bonificaciones por vacaciones, maternidad etc.
- Tramitar las acciones de personal en el ámbito de su competencia relacionadas con vacaciones, licencias por maternidad calamidad domestica, enfermedad, permisos por más de tres días imputables a vacaciones, etc. Del personal que trabaja y de la jefatura del área.
- Colaborar en la ejecución de programas de clasificación de puestos y evaluación del personal de la jefatura de área.
- Tramitar ante la jefatura de área las sanciones disciplinarias a los empleados y trabajadores con sujeción a la ley, para la verificación de los hechos de lo cual dejara constancia escrita.

- Brindar asesoría al personal de la institución en cuanto a la aplicación de la ley de servicio civil, código de trabajo, contrato colectivo, reglamentos internos, y otras leyes conexas.
- Promover, fomentar e intervenir en la realización de programas educativos y de capacitación para el personal de la jefatura de área y unidades operativas.
- Las demás que por ley y reglamento le sean asignadas.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar las reanudaciones de labores del personal.</li> </ul>	Dirección de RR.HH.	Reporte De Asistencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbitrar todo conflicto o discrepancia que se presente entre empleados o entre institución y empleados, tratando de solucionar todas las dificultades que de la relación laboral surjan.</li> </ul>	Dirección de RR.HH.	Reglamento Interno De Administración De Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer sobre la base de los lineamientos y normas fijados por las autoridades laborales, los sistemas y procedimientos para controlar la asistencia del personal, así como intervenir en el levantamiento de actas por los diferentes motivos que lo ameriten.</li> </ul>	Dirección de RR.HH.	Reglamento Interno De Administración De Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular las vacaciones del personal.</li> </ul>	Dirección de RR.HH.	Reporte De Asistencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y dar visto bueno a las solicitudes del personal, sobre las bases de los reglamentos y condiciones generales de trabajo.</li> </ul>	Dirección de RR.HH.	Reglamento Interno De Administración De Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con la dirección del hospital, la capacitación y actualización para el personal que lo requiera.</li> </ul>	Dirección de RR.HH.	Plan estratégico Administrativo Recursos Humanos

<ul style="list-style-type: none"><li>• Propiciar que las relaciones humanas en la unidad se den con entera armonía, así como la motivación y estimulación.</li></ul>	Dirección de RR.HH.	Plan estratégico Administrativo Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.</li></ul>	Dirección de RR.HH.	Reglamento Interno De Administración De Recursos Humanos

## 5.2. FORMACIONES

### GUÍA DE TALLER MANEJO DE CONFLICTOS.

1. **Dinámica de presentación.**
2. **Reglas del juego.**

#### Reflexión grupal

---

1. Concepto de Misión departamental
2. Concepto de Objetivo departamental

#### Trabajo grupal

---

1. ¿Elementos para formar un diagnóstico
2. Análisis de área de trabajo a través del FODA.
3. Discusión grupal

#### Manejo de conflictos (Trabajo grupal)

---

2. Concepto de conflicto.
3. Caso hipotético de un conflicto (Personal de salud vs usuario de salud).
4. Exposición.
  - a) Concepto de conflicto
  - b) Razones de un conflicto.
  - c) Indicadores de un conflicto
  - d) Causa de un conflicto.
  - e) Origen de conflicto
  - f) Tipo de conflicto.
  - g) Etapa de un conflicto.

#### Estrategias para resolver los conflictos en mi área de trabajo (FODA personal)

---

1. Trabajo individual.
2. Trabajo grupal.
3. Exposición del facilitador:
  - A) ASPECTOS FORMALES E INFORMALES
  - b) Aspectos positivos de los conflictos.
  - c) Aspectos negativos de los conflictos.

### Exposición participativa.

---

1. Manejo de los conflictos.
2. Falla del manejo de los conflictos.
3. Estrategias para favorecer el manejo de los conflictos.
4. Técnica para el manejo de los conflictos.

#### **TRABAJO GRUPAL**

5. Características de un buen negociador.

### FODA DE MI SERVICIO DE TRABAJO.

---

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
OPRTUNIDADES EXTERNAS	AMANEZAS EXTERNAS



### FODA DE YO PERSONAL.

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
OPRTUNIDADES EXTERNAS	AMANEZAS EXTERNAS

### SEMINARIOS Y CAPACITACIONES:

- Comportamiento organizacional
- Recursos humanos
- Negociación y Manejo y Conflictos
- Motivación personal
- Clima laboral

## **6. SISTEMAS DE CONTROL O (NORMATIVAS DE REGULACIONES).**

### **6.1 NORMATIVAS LEGALES:**

A continuación se describen las normativas legales con las cuales se ha ejecutado esta investigación.

- Lineamiento para la calificación de contratos de servicios ocasionales (Instructivo para la renovación de contrato 2010) Ministerio de Relaciones Laborales.
- LOSCA
- Ley de Ingreso para personas con Discapacidad (SENRES)
- Perfil de competencias y Sueldos: Directores de Hospitales y Jefes de áreas de Salud (Resolución SENRES).
- Reglamento de ingreso recursos humanos contrato colectivo (Ministerio de Salud Publica – Área de Procesos Gestión a
- Normativa de evaluación del desempeño (SENRES)
- CODIGO DEL TRABAJO (reglamento vacantes)

## **6.2 REGLAMENTO INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PERSONAL DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA SUJETO AL CODIGO DE TRABAJO**

### **HOSPITAL “DR. ANIBAL GONZALEZ ALAVA”**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

##### **CAPITULO I**

**Art. 1.-** El presente reglamento regula las relaciones obrero patronal de los trabajadores dependientes del ministerio de Salud Pública, sujetos al código de trabajo en lo concerniente a la administración de Recurso Humanos.

**Art. 2.-** Para efecto de aplicación de este Reglamento, denomina Empleador al Ministerio de Salud Pública, o quien los representa, a Directores Provinciales de Salud, Directores de entidades adscritas al ministerio de salud, y, en general, los que tengan la calidad de Autoridad nominadora para la expedición de nombramiento y contrato personal.

A este mismo efecto se consideran trabajadores, los que reúnen las condiciones establecidas en el **Art. 9** del código de trabajos y que sean calificados de conformidad en el **Art. 21** de la ley de Remuneraciones; y en general, quienes de acuerdo a la naturaleza de sus actividades o tareas desempeñan los puestos cuyas series y clases se hallan determinadas en la Resolución N° ONP-CLAS-369 y expedida conjuntamente por el ministerio de trabajo y la Dirección Nacional de personal de fecha de 5 de agosto de 1982, publicada en el Registro Oficial N° 306 de 13 de los mismos mes y año.

**Art. 3.-** La revisión y modificación de este Reglamento Interno, sólo podrá hacerse con la previa aprobación del Ministerio de Trabajo y la Dirección Nacional de Personal.

**Art. 4.-** Tanto el empleador como sus trabajadores queda sujeto al estricto cumplimiento de las disposiciones de este reglamento, el mismo que deberá ser conocido obligatoriamente por las partes.

**Art. 5.-** Corresponde a la autoridades Empleadoras descritas en el Art. 2, a través de las respectivas oficina de personal, la ejecución del presente Reglamento.

**Art. 6.-** En caso de emergencia declara legalmente por el Empleador o Jefe de unidad Operativa, los trabajadores de la Salud están obligados a prestar sus servicios mientras dure la misma.

Cuando la emergencia fuera declarada por el jefe de la Unidad Operativa, esta deberá ser comunicada al Empleado en las 24 horas subsiguientes.

**Art. 7.-** Por la naturaleza del trabajo en el área de Salud Pública y los riesgos que son característicos, se prohíbe la contratación de menores de edad.

**Art. 8.-** Queda terminantemente prohibido admitir personal meritorio en el Ministerio de Salud Pública.

**Art. 9.-** El empleador no considerará suscitado ningún conflicto con sus Trabajadores si previamente no se hubiere seguido el procedimiento señalado en el Art. 54 del presente Reglamento y el pertinente en el código de trabajo.

**Art. 10.-** El 50% de las multas impuestas por la institución del trabajador serán entregadas por el agente de retención al respectivo tesorero de la Asociación o Sindicato legalmente reconocido, al que pertenece el trabajador.

**Art. 11.-** El empleador tiene la potestad exclusiva de seleccionar a los nuevos trabajadores que vayan a prestar sus servicios al Ministerio de Salud Pública, sin que la Asociaciones o Sindicatos de Trabajadores deban intervenir en ninguna forma.

**Art. 12.-** El aspirante a prestar sus servicios en el Ministerio de Salud Pública, deberá sujetarse previamente a los exámenes de capacidad, médicos psicológicos que el Ministerio de Salud Pública, así como presentar los siguientes documentos.

1. Solicitud escrita, dirigida al Empleador.
2. Cédulas de: ciudadanía, tributaria, militar, o equivalente o certificado de votación.
3. Certificado de antecedentes policiales
4. Certificado de no adeudar al fisco o municipio
5. Dos fotografías tamaño carnet
6. Certificado de Educación y/o experiencias exigibles de acuerdo al puesto, así como certificado de aprobación de los exámenes de capacidad, de conformidad con lo dispuesto en el Manual Ocupacional del Ministerio de Salud Pública.
7. Dos certificados de solvencia moral y buena conducta.

**Art. 13.-** Todo trabajador que ingrese al Ministerio de Salud Pública por primera vez, deberá suscribir un contrato de trabajo a prueba por el plazo de 90 días, durante el cual el Empleador de acuerdo por la ley podrá dar por terminada la relación laboral sin que el trabajador tenga derecho a indemnización alguna.

## **CAPITULO II**

**Art. 14.-** Todo trabajador dependiente del Ministerio de Salud Pública, laborará cuarenta (40) horas a la semana ordinariamente, de acuerdo al código de trabajo.

**Art. 15.-** Las unidades operativas que prestan sus servicios durante las 24 horas del día, tienen la facultad de elaborar sus horarios y turnos de trabajo de acuerdo a las necesidades de servicios, los mismos que serán sometidos a la aprobación de la Dirección Nacional o Subdirecciones del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones.

**Art. 16.-** Los trabajadores que presten sus servicios en las otras dependencias o unidades del Ministerio de Salud Pública, laboraran de acuerdo al horario determinado por la ley para cada uno de ellas.

**Art. 17.-** El funcionario competente en el Ramo, podrá autorizar por escrito el trabajo en horas extraordinarias o suplementarias, de acuerdo a las necesidades de servicios y de conformidad con la ley.

**Art. 18.-** Las hora fijada en el horario de trabajo, son aquellas que marcan el inicio y el termino de labore efectiva. En consecuencia a la hora de inicio del trabajador deberá encontrarse en su puesto de trabajo laborando, lo mismo que a la hora fijada para el termino de la jornada.

### **CAPITULO III**

#### **DE LOS DERECHOS DEL TRABAJADOR**

**Art. 19.-** Los trabajadores gozaran de los derechos contemplados en el código del trabajo y en los contratos individuales o colectivos que se encuentren vigentes.

**Art. 20.-** En todo lo relativo a accidentes o enfermedades profesionales, prevención de riesgo y accidentes de trabajo, el Empleador se sujetará estrictamente a las disposiciones que para el efecto contempla el código de trabajo y reglamentos especiales.

**Art. 21.-** La indemnizaciones por fallecimiento del trabajador en accidentes de trabajo se pagara conforme dispone el **Art. 372** del código de trabajo.

**Art. 22.-** Los trabajadores con derecho a alimentación provenientes de la naturaleza del trabajo percibirán este beneficio de acuerdo al Reglamento Especial aprobado por el Director Provincial de Salud.

### **CAPITULO IV**

**Art. 23.-** Además de las obligaciones constantes en el **Art. 45** del código del trabajo y por este Reglamento, los trabajadores deben cumplir y observar irrestrictamente lo siguiente:

1. Presentarse en su puesto de trabajo utilizando el uniforme respectivo y la tarjeta de identificación; y, permanecer con la misma hasta la culminación de sus labores.
2. Iniciar sus labores con puntualidad
3. Permanecer en sus sitios de trabajo y desempeñar sus labores con responsabilidad y eficiencia.
4. Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivado en el ejercicio del puesto, toda la consideración y cortesía debidos.
5. Cumplir estrictamente las órdenes que verbalmente o por escrito les fuere impartidas por sus superiores jerárquicos y relacionado con las labores que desempeñen.
6. Limpiar los utensilios e instrumentos de trabajo poniendo cada cosa en su lugar y listo para su uso inmediato, luego de terminar su labor.
7. Comunicar en forma inmediata al Jefe respectivos o su representante sobre cualquier daño o novedad que se produjere u observare en los utensilios de trabajo.
8. Cumplir los turnos de trabajo dentro de los horarios establecidos.
9. Responder personal y pecuniariamente por la pérdida, daño o destrucción de los implementos de trabajo, confiado a su responsabilidad, en los casos de negligencia manifiesta o debidamente comprobada. Sin perjuicio de la causal del visto Bueno para dar por terminada la relación en trabajo o de acción penal si fuera pertinente.
10. Entregar previa constancia del superior inmediato, los implementos de trabajo que ha tenido bajo su responsabilidad, a quien lo reemplace en el puesto de trabajo, por causa de licencia, renuncia o separación definitiva, bajo prevención de sanción disciplinaria.

**Art. 24.-** En fiel cumplimiento del **Art. 504** del código del trabajo, los trabajadores de la Salud en caso de producirse la huelga, están obligados a destinar el personal indispensable para la atención al público usuario a fin de que los servicios básicos de las Unidades Operativas no sean interrumpidas.

**Art. 25.-**Toda ausencia por enfermedad deberá justificarse con la presentación del Certificado Médico otorgado por un facultativo del IEES y, en aquellos lugares que no existiere servicios de IEES, el Certificado Médico deberá ser conferido por un médico del ministerio de Salud Pública, que labore dentro de la jurisdicción respectiva.

## **CAPITULO V**

### **DE LAS PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR**

**Art. 26.-** A más de las prohibiciones establecidas en el **Art. 45** del código del trabajo, a los trabajadores del Ministerio de Salud Pública le está prohibido:

1. Realizar transacciones comerciales o actividades ajenas a la naturaleza de su trabajo durante las horas de labor y en las instalaciones de la institución.
2. Realizar sorteos, rifas, juegos y actividades sociales, mientras dure la jornada de trabajo.
3. Hacer propaganda políticas, religiosa o de cualquier otra índole durante el tiempo de trabajo y dentro de los locales de la institución, salvo la propaganda de estricto carácter sindical que se le hará únicamente por medios de afiches o impresos, los mismos que deberán ser fijados en el lugar que determine la institución.
4. Ofender de palabras u obra a los autoridades de la institución a los compañeros, usuarios de los servicios y públicos en general.
5. Atrasares al trabajo o salir antes de la hora debida.
6. Faltar al trabajo injustificadamente.
7. Fomentar de cualquier modo entre los compañeros de trabajo la indisciplina, el desorden e incumplimiento del deber.
8. Ausentarse del sitio de trabajo, sin previo permiso escrito del jefe respectivo.
9. Distraer el tiempo de trabajo en asuntos personales o sindicales, salvo los que legalmente tenga este derecho.
10. Dejar de marcar las tarjetas de control de firmas los registros de asistencias al ingresar a las labores o al salir luego de concluir las mismas.



11. Marcar las tarjetas de control o firma los registros de asistencia de otros trabajadores o encomendar que se lo haga.
12. Introducir al lugar de trabajo bebida alcohólicas o sustancias estupefacientes y psicotrópicas.
13. Acusar falsamente a compañeros o superiores jerárquicos de cualquier hecho, acción u omisión.
14. Abandonar el trabajo sin que se encuentre presente el revelo.
15. Variar las instrucciones recibidas o asignar datos falsos.
16. Utilizar para asuntos personales los bienes de la institución las horas de trabajo y fuera de ellas por ningún concepto. Entendiéndose como bienes de la institución para efecto de este numeral equipos médicos de información, de oficinas y similares.
17. Adulterar los datos o documentación exigida para el ingreso al trabajo
18. Realizar actos reñido con la moral y buenas costumbres.
19. Vender o ceder a cualquier título a terceras personas los uniformes, zapatos o implementos de trabajo que la institución entregue a sus trabajadores para utilizar durante sus labores.
20. Encargar, subcontratar o enviar sustitutos con el objeto que realicen sus labores.

## **CAPITULO VI**

### **DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR**

**Art. 27.-** Son las obligaciones del Empleador a más de las contempladas en el Art. 41 de Código del trabajo, las siguientes:

1. Garantizar la estabilidad de los trabajadores mientras dure los contratos de trabajo, de conformidad con la Ley.
2. Pagar los sueldos a los trabajadores durante los primeros cinco días del mes siguiente al que prestaron sus servicios.
3. Abandonar las bonificaciones a las que tienen derecho los trabajadores de acuerdo a lo establecidos en el Código del trabajo y Contratos Vigentes.

4. Cancelar el subsidio por años de servicios, el cual se pagara conjuntamente con el sueldo.
5. Pagar el subsidio Familiar de conformidad con la ley. El trabajador está en la obligación de notificarla cesación de este derecho inmediatamente de producido, caso contrario y de comprobarse por parte de las oficinas del personal, que los hechos afirmados por el solicitante fueren falso o hubiere cesado el derecho para recibirlo, las oficinas de personal comunicaran el particular al agente de retención, el cual ordenara la inmediata devolución de los indebidamente percibido, con una multa equivalente al 10% del sueldo mensual del trabajador,
6. Pagar a los trabajadores que por razones de servicios tengan que trasladarse a un lugar distinto de su residencia y trabajo habitual, los viáticos y subsistencias que se encuentren establecidas. Los gastos de transportes d ida y vuelta, cuando no utilicen vehículos oficiales, los pagara el empleador previa presentación del recibo correspondiente.
7. Proporcionar atención medica y quirúrgicas gratuita en Unidades Operativas pertenecientes al Ministerio de Salud Pública, al conyugue o con quien mantenga unión estable y monogámica libre de vinculo matrimonial, padres e hijos siempre y cuando no estuvieren afiliados al IEES. Con este objeto el empleador y su delegado extenderá una credencial a cada uno de los beneficiarios.
8. Implementar en la medida de las disponibilidades presupuestarias un programa Materno Infantil, en beneficio de los hijos de los trabajadores en edad de pre-escolar.

## **CAPITULO VII**

### **DE LA VACACIONES**

**Art. 28-** Las vacaciones anuales a las que tiene derecho el trabajador serán solicitadas por escrito en el formulario respectivo ante el empleador o su delegado, previo visto bueno de sus jefes inmediato.

**Art. 29.-** Las vacaciones a que tienen derecho los trabajadores se las otorgara de acuerdo a los calendarios elaborados por los directores de la Unidades Operativas o Jefes Departamentales y aprobados por el Jefe de Personal de la dependencia Empleadora los mismos que podrán ser modificados salvo el caso de fuerza mayor o por necesidades de servicios.

**Art. 30.-** Los trabajadores podrán solicitar la compensación de las vacaciones en dinero únicamente cuando por la naturaleza del trabajo y por necesidades del servicio no han podido utilizarla oportunamente, en el tiempo permitido por el Código de Trabajo.

**Art. 31.-** Los trabajadores no podrán dejar su trabajo mientras no se encuentren aprobada su solicitud de vacaciones y si lo hiciere se le tratara como abandono del trabajo sometiéndose a las sanciones pertinentes,

**Art. 32.-** El empleador notificara al trabajador con 50 días de anticipación al periodo de vacaciones.

## **CAPITULO VIII**

### **DE LOS PERMISOS**

**Art. 33.-** Los permisos solicitados por el trabajador y concedidos por causas no contempladas en el Código del Trabajo, serán imputables a las vacaciones anuales, los mismos que no excederán de ocho días por cada año de servicios.

**Art. 34.-** Las solicitudes de los trabajadores para obtener permisos con el objeto de realizar estudios superiores, deberán ser aprobadas por los Directores de las Unidades Operativas, previo visto bueno de los jefes inmediatos del trabajador y tramitadas por las oficinas del personal pertinente.

**Art. 35.-** Los permisos para realizar estudios superiores y secundarios se los concederá hasta por un máximo de 3 horas diarias.

**Art. 36.-** Con el objeto de obtener permisos para realiza estudios superiores, los trabajadores deberán presentar la siguiente documentación.

1. Alternativas de horario de clases concedidos por el Instituto Educativo correspondiente.
2. Matricula correspondiente al año lectivo en el establecimiento que realizara los estudios.
3. Un certificado de asistencia mensual a clase cada tres meses debidamente legalizado por el respectivo secretario de la facultad o escuela donde realiza sus estudios.

**Art. 37.-** Se reservara el permiso para realizar estudios superiores previa la presentación del certificado de promoción.

**Art. 38.-** El trabajador que hubiere sido reprobado en sus estudios sin causa justificada, perderá el derecho a este permiso por el periodo de un año.

**Art. 39.-** Las normas contempladas en este título regirán para los trabajados que realicen cursos de capacitación en todo lo que fuere aplicable.

**Art. 40.-** Las solicitudes de permisos hasta por un día, contempladas en el **Art. 33** de este Reglamento, deberá ser presentadas por escrito y en el formulario respectivos ante el Jefe Inmediato, quien autorizará o negara, remitiendo luego el Director de la Unidad Operativa y este al personal pertinente.

**Art. 41.-** Las solicitudes de permiso hasta por 3 días consecutivos, contemplados en el **Art. 33** Reglamento, deberán ser presentadas por el escrito y en el formulario respectivo ante el Jefe Inmediato, quien autorizar o negarlo, la remitirá a la oficina de personal pertinente.

**Art. 42.-** Las solicitudes d permiso hasta por ocho días consecutivos, contemplados en el **Art. 33** de este Reglamento, deberán ser presentadas por escrito y en el formulario correspondiente ante el Jefe, quien lo remitirá al Director de la Unidad

Operativa y esta a su vez, luego de conocerlo y con su visto bueno se remitirá al Empleador, para su aprobación.

**Art. 43.-** Cuando los trabajadores fueran llamados al servicio militar obligatorio se sujetara a lo dispuesto en el **Art. 33** Códigos de Trabajo.

## **CAPITULO IX**

### **DE LA CAPACITACIÓN**

**Art. 44.-** El empleador a través del Instituto de Capacitación del Ministerio de Salud Pública organizara periódicamente cursos de adiestramiento y capacitación para los trabajadores que fueren seleccionados de acuerdo a las necesidades Institucionales.

**Art. 45.-** Para la organización de los cursos d adiestramiento y capacitación el Empleador elaborara el respectivo reglamento.

**Art. 46-** Es obligatorio para los trabajadores seleccionados asistir a los cursos de adiestramiento y capacitación organizados por el empleador, objeto con el cual se proporcionaran las facilidades del caso.

## **CAPITULO X**

### **DEL REGIMEN DISCIPLINARIO**

**Art. 47.-** Los trabajadores estarán sujetos a las siguientes sanciones, de conformidad con la gravedad de la falta:

a.- Amonestaciones escritas.

b.- Multas hasta l 10% del sueldo de acuerdo a la Ley Laboral.

c.- Solicitud de Visto Bueno para dar por terminada la relación laboral o el Contrato de Trabajo.

**Art. 48-** Su causales de amonestación escrita:

1. No presentarse en su puesto de trabajo utilizando el uniforme respectivo y la tarjeta de identificación y no permanecer con la misma hasta la culminación de sus labores.
2. No iniciar sus labores con puntualidad.
3. No permanecer en sus sitios de trabajo y desempeñar sus labores con responsabilidad y eficiencia, observando procedimientos de buena conducta con sus superiores, compañeros pacientes y público en general.
4. Salir antes de la hora debida.
5. Ausentarse del sitio de trabajo, sin previo permiso escrito del Jefe respectivos a su representante.
6. Dejar de marcar las tarjetas de control o firma los registros de asistenta al ingresar a las labores o al salir luego de terminar las mismas.
7. Variar las instrucciones recibidas o consignar datos falsos.
8. Distraer el tiempo de trabajo en asuntos personales.
9. No limpiar los utensilios instrumentos de trabajo poniendo cada cosa en su lugar y listo para su uso inmediato, luego de terminada la labor.
10. Utilizar para asuntos personales, los bienes de la Institución durante las horas de trabajo, y fuera de ella por ningún concepto. Entendiéndose como bienes de la institución para efecto de este numeral, equipos médicos de información, de equipos y similares.
11. Hacer propaganda política, religiosa o de cualquier otra índole durante el tiempo de trabajo y dentro de los laborables de la Institución, salvo la propaganda de estricto carácter sindical, que se le hará únicamente por medio de afiches o impresos, los mismos que deberán ser fijados en el lugar que determine la Institución.
12. Encargar, subcontratar o enviar sustitutos con el objeto de que realicen sus labores por un periodo máximo de 8 horas.

**Art. 49.-** Son causales de multas de hasta el 10% de sus remuneración las siguientes.

1. La reincidencia en el cometimiento de las faltas contempladas en el **Art. 48** de este reglamento.
2. Marcar las tarjetas de control o firmar los registros de asistencia de otros trabajadores o encomendar que se haga.
3. No cumplir con los turnos de trabajo dentro de los horarios establecidos.
4. Faltar al trabajo injustificadamente cuando la falta no excede del primer día en cuyo caso se aplicará la norma contenida en el **Art.53** del Código del trabajo.
5. Vender o ceder a cualquier artículo a terceras personas los uniformes, zapatos o empleados de trabajo que la Institución da a sus trabajadores para utilizar sus labores sin perjuicio de su reposición inmediata.
6. No cumplir las órdenes que verbalmente o por escrito les fueron impartidas por sus superiores jerárquicos o relacionados con ellos.
7. No comunicaren forma inmediata al Jefe respectivo o su representante sobre cualquier daño o novedad que se produjere u observare en los utensilios instrumentos de trabajo.
8. Abandonar el trabajo sin que se encuentre presente el relevo.
9. Fomentar de cualquier modo entre los compañeros de trabajos la disciplina, el desorden e incumplimiento del deber.
10. Realizar transacciones comerciales y actividades ajenas a la naturaleza de su trabajo durante las horas de labor en las instalaciones de la institución.
11. Realizar sorteos, rifas, juegos y actividades sociales durante las jornadas de trabajo.
12. Realizar actos reñidos con la moral y buenas costumbres, siempre que esto no constituyan delito.
13. Acusar falsamente a compañeros o superiores jerárquicos de cualquier hecho, acción u omisión.

14. No entregar a quien le remplace legalmente los implementos y útiles de trabajo, llaves, documentos y similares que le hayan sido entregados para el cumplimiento de sus funciones y que tuviera en su poder el separarse del servicio, salir de vacaciones o con permiso.

**Art. 50.-** Constituyen causas para solicitar Visto Bueno para dar por terminada las relaciones de trabajo, a más de las establecidas en el **Art. 171** del código del trabajador, las siguientes:

1. La reincidencia en el conocimiento de las faltas estipuladas en el **Art. 49** de este reglamento.
2. Faltar al trabajo injustificadamente cuando la falta exceda de un día.
3. Faltar a lo dispuesto en el **Art. 23** numeral 9 de este reglamento.
4. Ofender de palabra y obra a las Autoridades de la Institución a los compañeros –usuarios de los servicios Públicos en general.
5. Introducir al lugar de trabajo bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes y psicotrópicas.
6. Encargar, Subcontratar o enviar sustitutos con el objeto de que realicen sus labores por un periodo superior a un día.

**Art. 51.-** En caso de faltas que ameriten amonestaciones escritas, los jefes inmediatos están facultados para hacerlo, debiendo remitir copia de la misma a la Oficina de personal pertinente.

**Art. 52.-** Las sanciones de multas de hasta el 10% de la remuneración mensual las impondrá el Empleador o el Director de la Unidad Operativa por sí o a solicitud de Jefe de Departamento o Servicio, debiendo remitir copia de la misma a la Oficina del personal pertinente.

**Art. 53.-** Las solicitudes de Visto Bueno para dar por terminada la relación laboral o el Contrato de Trabajo, serán presentadas por quien tenga la calidad de empleador de acuerdo con este Reglamento, ante la autoridad del Trabajo competente.



**Art. 54.-** Cualquier reclamo de los trabajadores, relacionados con las sanciones que se impusieren, podrá plantearse directamente ante el jefe inmediato del organismo empleador quien procura solucionarlo a la brevedad posible. De no haber solución podrá plantearse el reclamo sucesivamente ante el Director o Jefe de la dependencia o ante el Director Provincial de salud, en el caso de las dependencias subordinadas a dicha autoridad.

#### **DISPOSICIÓN FINAL**

**Art. 55.-** Todo lo que no consta en este reglamento, se remitirá a lo dispuesto en el código de trabajo.

#### **DISPOSICIÓN TRANSITORIA**

**PRIMERA:** El presente reglamento entrara en vigencia a partir de su aprobación por el Ministro de Trabajo y Recursos Humanos y la Dirección Nacional de Personal.

DR. Luis Sarrazin Dávila  
MINISTRO DE SALUD PÚBLICA

Reglamento interno basado al Código de Trabajo.

### **6.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA (SENRES)**

Es el mecanismo de control del desempeño de los servidores y servidoras públicas que lo aplicado por SENRES.



¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
				0
Total Actividades Esenciales:				0%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	# Conocimientos:	0	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
				Bueno
Total Conocimientos:				0%
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		# Competencias:	0	Factor: 8%
<b>DESTREZAS</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>		<b>Nivel de Desarrollo</b>
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Media	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.		

<b>Total Competencias Técnicas del Puesto:</b>			<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>			
<b># Competencias:</b>		<b>0</b>	<b>Factor: 8%</b>
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :</b>			
<b>DESTREZA</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACION DE SERVICIO			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>			
		<b>Factor: 16%</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN</b>			
LIDERAZGO			

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACION PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACION				
FACTORES DE EVALUACION				CALIFICACION N ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
PROCESO INCORRECTO				
PROCESO INCORRECTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a), acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño				
<hr/> FIRMA Evaluador o jefe inmediato				

## 6.4 NOMINA DE PERSONAL

CEDULA	APELLIDOS_NOMBRES	COD_CARGO	NOMBRE_CARGO
1308076882	ZAMBRANO TUAREZ LEONOR MERCEDES	NS2009	DIRECTOR TECNICO DE AREA
1304493990	PINCAY ORMAZA MARIA CECILIA	NO05	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3
1303589020	VERA GANCHOZO BEQUIS MARCELA GLORIA	NO12	SERVIDOR PUBLICO 6
1304819517	LOOR LOOR OLGA MANUELA	NO11	SERVIDOR PUBLICO 5
1304756354	BRAVO BRAVO MILAURA JANETH	NO10	SERVIDOR PUBLICO 4
1305086561	CEDENO CEDENO ROSA THE	NO09	SERVIDOR PUBLICO 3
1301492615	VELASQUEZ NAVARRETE CARLOS ALBERTO	NO05	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3
1301669774	ALCIVAR PARRAGA NANCY DOLORES	NO04	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2
1302316292	SCHETTINI ALAVA GINGER MARIANITA	NO07	SERVIDOR PUBLICO 1
1301213912	FAUBLA ALAVA ANTONIO CAYETANO	NO05	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3
1308637204	MONTESDEOCA MUNOZ DOLORES VERONICA	NO06	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4
1302405145	MENDOZA AVELLAN MIRIAN CECILIA	NO05	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3
1307938819	DELGADO SANCHEZ VERONICA JASMIN	NO10	SERVIDOR PUBLICO 4
1304677808	VERGARA DELGADO ANA MARISOL	NO11	SERVIDOR PUBLICO 5
910446772	GARZON PLUAS JESSIKA MAGALI	NO11	SERVIDOR PUBLICO 5
1304812942	HIDALGO DUENAS ROSA ANTONIA	NO11	SERVIDOR PUBLICO 5
907570907	SECAIRA FLORES JOSE ANTONIO	NO12	SERVIDOR PUBLICO 6
1301846158	MONTESDEOCA VERA RODOLFO RICARDO	NO13	SERVIDOR PUBLICO 7
1301509848	SANTANA MERA JOSE RAMON	NO13	SERVIDOR PUBLICO 7
1301768402	ANDRADE SANTANDER ONOFRE WILFRIDO	NO11	SERVIDOR PUBLICO 5
1310343114	ANZULES GUERRA JAZMIN BEATRIZ	NO08	SERVIDOR PUBLICO 2
1309512844	PARRAGA VERA LEIDY VIRGINIA	NO08	SERVIDOR PUBLICO 2
1300360037	ORMAZA PINARGOTE ALVARO	NO13	SERVIDOR PUBLICO 7
600844070	BARBA BAYAS JORGE BENIGNO	NO13	SERVIDOR PUBLICO 7
1310030984	LOOR PACHAY JOHANA VANESA	NO09	SERVIDOR PUBLICO 3
912292067	MACIAS HERRERA ALBERTO JEMMY	NO09	SERVIDOR PUBLICO 3
907803910	CASTRO VALLEJO WALTER COLON	NO13	SERVIDOR PUBLICO 7
1302296163	ANCHUNDIA GANCHOZO ANTONIO AMADO	NO13	SERVIDOR PUBLICO 7
1302278146	ZAMBRANO ALCIVAR FLERIDA VIRGINIA	NO11	SERVIDOR PUBLICO 5
1301612915	MORALES LOOR CARLOS LEONIDAS	NO13	SERVIDOR PUBLICO 7
1301859227	NAVIA GARCIA AGUSTIN FORTUNATO	NO13	SERVIDOR PUBLICO 7
1304014002	GARCIA MENDOZA CARMELA BERTINA LIZBETH	NO13	SERVIDOR PUBLICO 7
1302231632	POVEDA ROSALES MERCEDES NARCISA	NO12	SERVIDOR PUBLICO 6
1300556576	BASURTO VILLAVICENCIO ADELA CONCEPCION	NO13	SERVIDOR PUBLICO 7
1301888127	ROMERO ALBAN PATRICIO ALBERTO	CT625	CHOFER
1301794796	MERA GARCIA HECTOR AUXILIO	CT942	TECNICO DE MANTENIMIENTO
1301342950	ZAMBRANO ALCIVAR JUAN FELIPE	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD

1303189433	BRAVO MACIAS JOSE EUGENIO	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD
1308499530	ZAMBRANO SABANDO JHONNY RICARDO	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD
1313077768	SALTOS CEVALLOS JENNIFER NEFERTITI	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD
1300653589	SABANDO GANCHOZO PRIMOGENITO	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD
1710314780	VIDAL ZAMORA JOSE AUXILIO	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD
1301624894	ZAMBRANO SALAS ANA MERCEDES LUCIA	CT39	AUXILIAR DE FARMACIA
1311005050	ZAMBRANO PARRAGA FREYBER ENRIQUE	CT39	AUXILIAR DE FARMACIA
1301776553	VILLAVICENCIO SAAVEDRA ANGELA ELIZABETH	CT39	AUXILIAR DE FARMACIA
1308721693	TORRES MEJIA ERMITA MONSERRATE	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD
1308213568	BRAVO VERGARA MONICA MARIA	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD
1306460112	VERA ROMERO SANTA DEL ROSARIO	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD
1307133817	SOLORZANO LAAZ MARIA LEONOR	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD
1307243970	ZAMBRANO ZAMBRANO MARIBEL ALEXANDRA	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD
1310472731	MOLINA MENDOZA MERCEDES MARICELA	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD
1302082647	FRANCO LOPEZ CRUZ FRAIDA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1307547040	GANCHOZO ZAMBRANO VELISENIA MONSERRATE	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1302631799	VEGA ALAVA BETTY VICTORIA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1301778443	LOOR ALBAN LAURA CARMEN	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1301628747	SOLORZANO CEDENO CLEOPATRA ROSARIO	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1300559638	LOOR ALBAN MARIA YOLANDA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1301142640	RIVERA SANCHEZ SEYLA MARIANA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1302219587	CEDENO ALCIVAR JENNY MARITZA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1301621635	AVALOS BAZURTO NELY MARGARITA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1302686538	VALENCIA ZAMBRANO GRACIELA JOEVANNY	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1300360714	ALAVA FRANCO TERESA NEYDA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1301622468	ZAMBRANO SOLORZANO GLORIA DEL CARMEN	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1304809369	GARCIA MOLINA MARILU	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1301716856	SABANDO SABANDO TERESA AMPARO	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1302875586	VELEZ ORMAZA CRUZ YADIRA ELIZABETH	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1304455460	SANTOS ZAMBRANO MARIANITA DE JESUS	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1302631773	LOOR ZAMBRANO NELLY BEATRIZ	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1303226524	BRAVO IBARRA CRUZ MARIA LEOPOLDINA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1313056119	ZAMBRANO ALVAREZ GEMA LISSET	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1302886450	CEDENO ANDRADE PATRICIA LEONOR	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1307788222	SANTANDER LOPEZ KATTY TERESA	CT303	AUXILIAR DE ODONTOLOGIA



1305274134	CEDENO DOMINGUEZ AURA MARLENE	CT303	AUXILIAR DE ODONTOLOGIA
1304147539	TORRES RIVERO ZOILA MARIA INES	CT300	AUXILIAR DE LABORATORIO
1705985313	BURBANO RODRIGUEZ ALFONSO FIDEL	CT300	AUXILIAR DE LABORATORIO
1301991749	GARCIA GARCIA SEGUNDO SABULON	CT943	TECNICO DE RADIOLOGIA
1308054103	ANCHUNDIA SABANDO CLEOFE IDALITA	CT943	TECNICO DE RADIOLOGIA
903500296	ALVAREZ ARGUELLO EDUARDO	CT943	TECNICO DE RADIOLOGIA
1300700125	VALDIVIESO BARREIRO FELIX BENEDICTO	CT316	INSPECTOR SANITARIO
1703821643	VILLAMAR ORMAZA ENRIQUE MAURO	CT316	INSPECTOR SANITARIO
1302502255	VILLACIS GARCIA MIRIAN NARCIZA DE JESUS	CT907	EMPLEADO SANITARIO
1301383137	INTRIAGO PINARGOTE RODRIGO RAMON	CT316	INSPECTOR SANITARIO
1303304917	MENDOZA PAZMINO MARIANA DOLORES	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1304614462	VERA ROMERO GEORGINA CONCEPCION	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1307140002	KUFFO PACHECO YENIA JUDITH	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1301613962	CANTOS PINARGOTE GLADYS MERCEDES	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1310485824	SORNOZA BRAVO DIANA VANESSA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1302446602	HOLGUIN COVENA MIRYAN DEL CARMEN	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1302480759	INTRIAGO GANCHOZO ANGELA MARICELA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1307186062	VERA CANTOS ROXY DOLORES	CT39	AUXILIAR DE FARMACIA
1306491125	JARAMILLO SANCHEZ JULIO CESAR	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD
1306738509	VERA ROBLES SORAIDA MARIA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1300925094	ROSADO MACAY LORGIA MARIA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1302431745	CONFORME BARRE ROSA CLELIA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1303201303	LOPEZ BARRETO ZONNIA YANET CLICINIA	CT303	AUXILIAR DE ODONTOLOGIA
1300851894	VERA LUQUE MARIANA DEL JESUS	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1302239650	VELEZ SOLORZANO RITA ENRIQUETA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
1302125883	VELEZ ORMAZA ANICIA MARIANA	CT38	AUXILIAR DE ENFERMERIA
906173927	CHICA VASQUEZ ELECTRA NARCISA	CT27	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE SALUD
1300999776	ALAVA VERA PASTORA INDELIRA	JS1	JUBILADO
1300282439	ALVAREZ SANTANA FANNY GRICELIA	JS1	JUBILADO
1300578372	JARAMILLO CEVALLOS JOSE NORBERTO	JS1	JUBILADO
1300578331	LAZ RAMOS GRICELDA MARIA	JS1	JUBILADO
1301330963	LAZ TORRES MARIANA DEL JESUS	JS1	JUBILADO
1300360326	LUCAS ORMAZA OBDULIA GENIT	JS1	JUBILADO
1301402135	MACIAS VERA RITA TRINIDAD	JS1	JUBILADO
1300578877	MACIAS ZAMORA CARMEN CALIXTA	JS1	JUBILADO
1300217641	MONTESDEOCA SALAS MERCEDES GRACIELA	JS1	JUBILADO
1300574538	SANTANA VILLAVICENCIO JULIETA TRINIDAD	JS1	JUBILADO
1300369251	VERA PARRAGA TERESA ANTONIA	JS1	JUBILADO
1301189401	VERGARA LOOR ISIDRA ASUNCION	JS1	JUBILADO

1302292733	ZAMBRANO MOLINA BELLA ESPERANZA	JS1	JUBILADO
1300703160	GARCIA VERA SUSANA EDILTRUDES	JS1	JUBILADO
1301710982	ZAMBRANO SOLORZANO ROBERTO AGUSTIN	JS1	JUBILADO
1300703020	PINOARGOTE VERA INELDA MARIA	JS1	JUBILADO
1301303713	LOPEZ MONTERO TERESA DEL JESUS	JS1	JUBILADO
1301086599	ZAMBRANO INTRIAGO CIRA SUSANA	JS1	JUBILADO
1302428816	VERA ALCIVAR VICTOR MANUEL	NEu10	PROFESOR DE DECIMA
1308675238	BURBANO MERA KATTY MARIA	NO03	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1
1309439337	PINCAY SANTANA JACINTA VERONICA	NO03	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 1
1311446262	SOLORZANO VERA LUIS ANTONIO	NO01	SERVIDOR PUBLICO DE SERVICIOS 1
1305807586	BAZURTO CARRANZA JULIO CESAR	NO01	SERVIDOR PUBLICO DE SERVICIOS 1
1311681801	ARTEAGA SANCHEZ MAYRA CECILIA	NO08	SERVIDOR PUBLICO 2

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES.**

Al finalizar esta investigación, de Diseño del Plan Estratégico Administrativo en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital "Dr. Aníbal González Álava" Se puede afirmar, que este documento de apoyo, ayudara como guía en el desempeño de los procesos realizados por todo el personal a cargo del departamento de recursos humanos.

Es por ello, que se diagnostico la situación en que se encontraba el departamento de recursos humanos, encontrando: Que los procesos realizados cotidianamente necesitan de un documento guía que permita realizar las actividades, alineadas a las leyes vigentes y que permita la solución de conflictos, creando nuevas estrategias, para determinar funciones en el proceso de gestión de recursos humanos

El plan estratégico administrativo, busca que las estrategias y políticas que usa este diseño, sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada proceso.

La factibilidad de este trabajo está respaldada por los porcentajes proporcionados en la encuesta, las cuales concuerdan con los objetivos que se han planteado.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que las autoridades del Hospital coordinen la socialización de este documento entre el personal a cargo de este departamento.
- Se sugiere la Actualización e implantación de nuevos procesos administrativos por parte de directivos y encargados del departamento, si amerita la ocasión en el PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL "DR. ANIBAL GONZÁLEZ ÁLAVA" CANTÓN BOLÍVAR.
- Se aconseja que se reestructure y analice este plan estratégico administrativo después de dos años de vida útil, a partir de su utilización.

- Continolo, G. (2008). Contenido de un plan estratégico. Consultado 15 de Abril 2010, en línea. Disponible en: [www.google.com](http://www.google.com).
- Cuesta, A. (1999): Tecnología de gestión de recursos humanos, Ed. Academia, La Habana-Cuba.
- De Wikipedia, la enciclopedia libre. <http://www.wikipedia.com>
- Dessler, G. (1994). Administración de personal, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México.
- Duhat, M. (2008). Contenido de un plan estratégico. Consultado 15 de Abril 2010, en línea. Disponible en: [www.google.com](http://www.google.com)
- Fischer, L. y Espejo, J. (2005). Mercadotecnia tercera edición, México.
- Fuente: Dirección del Hospital "Dr. Aníbal González Álava"
- Hiebaum, K. (2004). Marketing estratégico, Argentina.
- Universidad de Málaga. (2010). Planes Estratégicos. España. Consultado el 1 de Abril, en línea. Disponible en: [www.infouma.uma.es/planestrategico/para.htm](http://www.infouma.uma.es/planestrategico/para.htm)
- Butteriss, M. (2000). Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Editora EDIPE. Madrid-España.
- Pimentel, L. (1999). Introducción al concepto de planificación estratégica, Prentice Hall, México.
- Sabino, C. (1997). Metodología de la investigación. Editorial Panapo, Caracas.
- Tamayo, M. (1997). El proceso de la investigación científica, Editorial Limusa Noriega. México.
- Trout, J. (2003). Editorial "El poder de lo simple" capítulo estrategias, Barcelona.

## **ANEXOS**

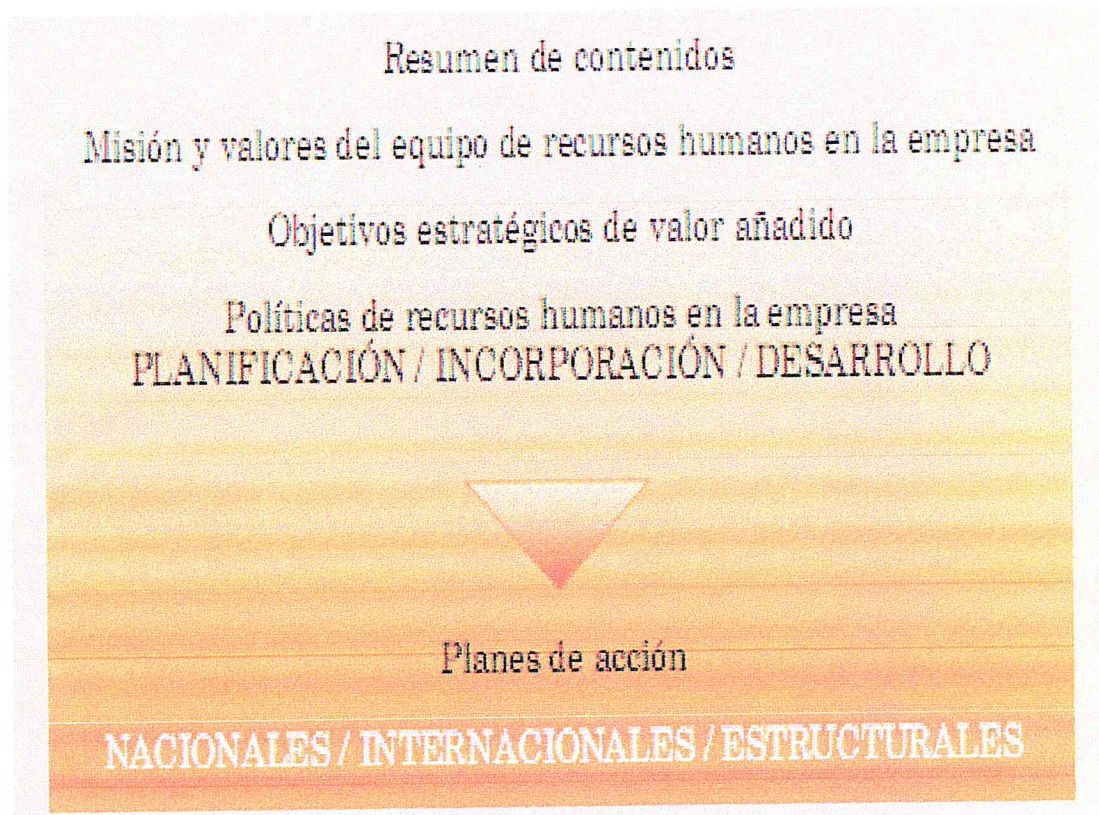
**ANEXO # 1: HOSPITAL "DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA" DEL CANTON BOLÍVAR**



**ANEXO # 2: SR. LIC. VÍCTOR MANUEL VERA ALCIVAR. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL "DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA"**





**ANEXO # 3: CUADRO 1 PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS**

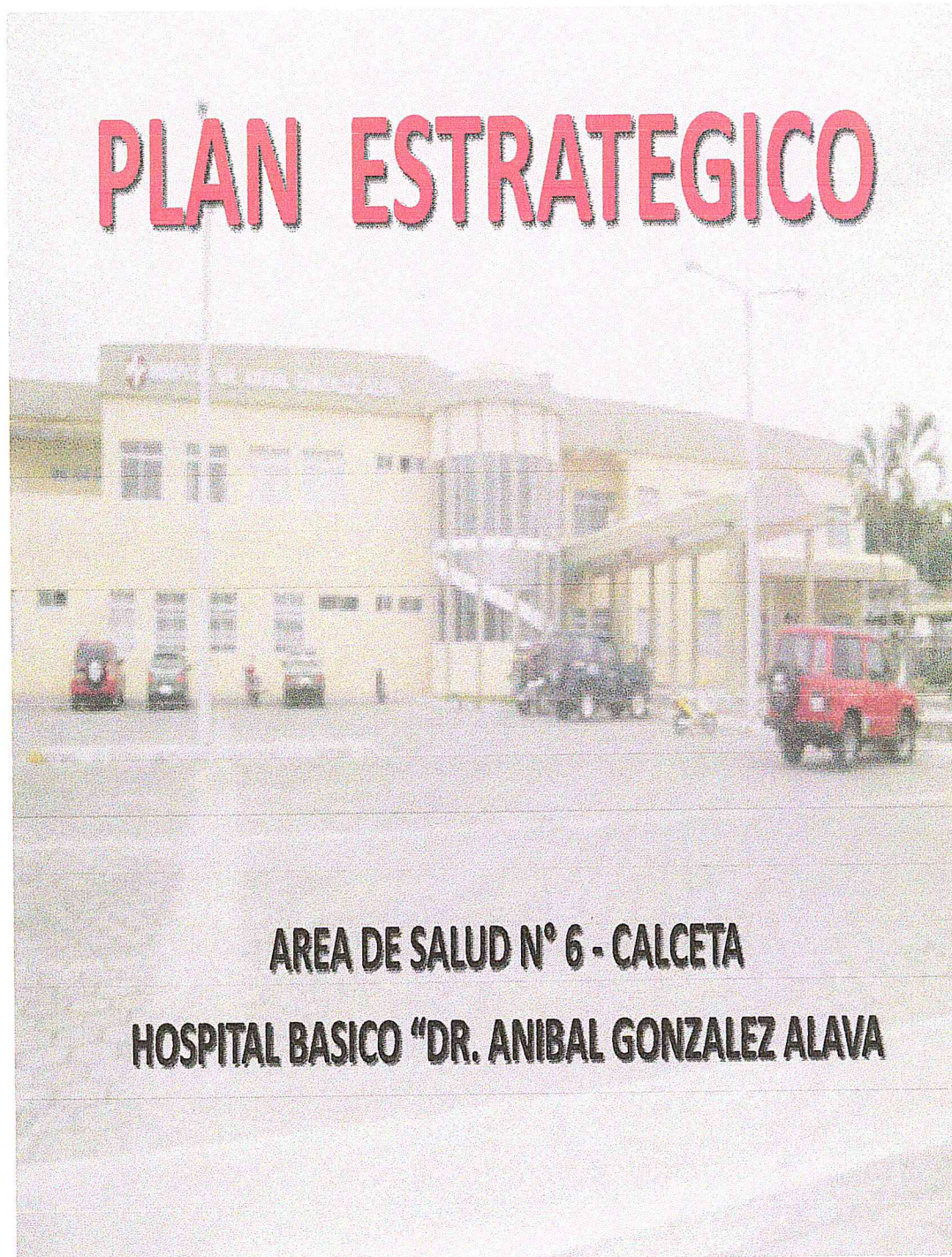
*Fuente: DHL Internacional España, S.A., 2002.*

**ANEXO # 4: CUADRO 2 PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS**

Estructura de un plan de acción	Denominación
	Objetivo estratégico
	Persona responsable
	Presupuesto y recursos asociados
	Objetivos parciales:
	Beneficio esperado
	"Deliverables" / "outputs"
	Calendario de aplicación
Indicadores de seguimiento y evaluación	

*Fuente: DHL Internacional España, S.A., 2002.*

**ANEXO # 5: PLAN ESTRATÉGICO HOSPITAL "DR. ANÍBAL GONZÁLEZ  
ÁLAVA**



## ANALISIS FODA DEL HOSPITAL

<b>FORTALEZAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
Equipamiento	Coordinación interinstitucional
Personal Capacitado	Nuevo marco legal del sistema de salud
Gratuidad de los servicios	Colaboración de ONG <sub>s</sub>
Estructura física con mantenimiento	Mejorar imagen institucional
Organización por departamentos	Fortalecer participación comunitaria
Trabajo en equipo	
Actualización de plan estratégico	
Plan de mejoramiento de la calidad	
<b>DEBILIDADES (-)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>
Ausencia de organización por procesos	Demanda insatisfecha
Coordinación parcial entre los servicios	Bajo nivel cultural de la población
Atención de patologías no emergentes, ausencia de Triage	Medios de Comunicación
Insatisfacción de usuarios internos	Infraestructura sanitaria deficiente
Infraestructura insuficiente	Zona de alto riesgo de inundación (Represa La Esperanza)
Déficit de talentos humanos	
Aplicación parcial de normas y protocolos	
Falta plan de desarrollo de recursos humanos	
Plan estratégico no socializado	

## CRUCE DE MATRIZ FODA

<b>DEBILIDADES (-)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>	<b>Resultado DA</b>
Ausencia de organización por procesos	Demanda insatisfecha	Por la inestabilidad de los gerentes y la poca capacitación sobre procesos, no se ha incorporado la organización por procesos y socialización del plan estratégico. Con el nuevo edificio se incrementó la dotación de camas de 32 a 40, pero faltó el incremento de personal (principalmente enfermeras, médicos y servicios generales)
Coordinación parcial entre los servicios	Bajo nivel cultural de la población	
Atención de patologías no emergentes, ausencia de Triage	Medios de Comunicación	
Insatisfacción de usuarios internos	Infraestructura sanitaria deficiente	
Infraestructura insuficiente	Zona de alto riesgo (Represa La Esperanza)	
Déficit de talentos humanos		
Aplicación parcial de normas y protocolos		
Falta plan de desarrollo de recursos humanos Plan estratégico no socializado		

<b>DEBILIDADES (-)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	<b>Resultado DO</b>
Ausencia de organización por procesos	Coordinación interinstitucional	Para que el Hospital de Calceta mejore su imagen institucional y la calidad de sus servicios, deberá socializar y operacionalizar el Plan Estratégico actualizado, promoviendo la coordinación eficaz entre la organización administrativa por procesos con la gestión técnica de la institución
Coordinación parcial entre los servicios	Nuevo marco legal del sistema de salud	
Atención de patologías no emergentes, ausencia de Triage	Colaboración de ONG <sub>s</sub>	
Insatisfacción de usuarios internos	Mejorar imagen institucional	
Infraestructura insuficiente	Fortalecer participación comunitaria	
Déficit de talentos humanos		
Aplicación parcial de normas y protocolos		
Falta plan de desarrollo de recursos humanos		
Plan estratégico no socializado		

<b>FORTALEZAS (+)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>	<b>Resultado FA</b>
Equipamiento	Demanda insatisfecha	La disponibilidad de equipamiento, la gratuidad de los servicios, el plan de mejoramiento de la calidad y la ampliación de los horarios de atención, permitirá contrarrestar la demanda insatisfecha. El Talento Humano con calidad técnica y administrativa, proactivo que trabaja en comités en busca de la excelencia de los servicios y comprometido con los usuarios, permite enfrentar el bajo nivel cultural.
Personal Capacitado	Bajo nivel cultural de la población	
Gratuidad de los servicios	Medios de Comunicación	
Estructura física con mantenimiento	Infraestructura sanitaria deficiente	
Organización por departamentos	Zona de alto riesgo (Represa La Esperanza)	
Trabajo en equipo		
Actualización de plan estratégico		
Plan de mejoramiento de la calidad		

<b>FORTALEZAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	<b>Resultado FO</b>
Equipamiento	Coordinación interinstitucional	El nuevo marco legal del Sistema de Salud y el mejoramiento de la imagen institucional, nos permite incrementar la participación ciudadana en los programas del hospital y la coordinación interinstitucional. Con la asignación de los talentos humanos necesarios, el Hospital puede mejorar la cobertura y calidad de atención.
Personal Capacitado	Nuevo marco legal del sistema de salud	
Gratuidad de los servicios	Colaboración de ONG <sub>s</sub>	
Estructura física con mantenimiento	Mejorar imagen institucional	
Organización por departamentos	Fortalecer participación comunitaria	
Trabajo en equipo		
Actualización de plan estratégico		
Plan de mejoramiento de la calidad		



**AREA DE SALUD N° 6 - CALCETA  
HOSPITAL BASICO "DR. ANIBAL GONZALEZ ALAVA"**

**PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VULNERABILIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIZACION</b>
DEFICIT RR.HH	3	3	1	7	3
AUSENCIA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	3	3	3	9	2
FALTA DE PLAN DE DESARROLLO DE RR.HH.	3	3	3	9	1
INFRAESTRUCTURA INSUFICIENTE	3	3	1	7	2
AUSENCIA DE SISTEMA DE TRIAGE EN EMERGENCIA	3	3	1	7	2
APLICACIÓN PARCIAL DE NORMAS Y PROTOCOLOS DE ATENCION	3	2	2	7	1

# ARBOL DE PROBLEMA

## EFECTOS

Insatisfacción del usuario externo

Incumplimiento de estándares de calidad

Disminución del prestigio institucional

Bajo desarrollo organizacional

Poca calidad y calidez en la atención

Incumplimiento de objetivos y metas

Bajo compromiso de cambio

Presupuesto no acorde a la necesidad (alimentación)

Ausencia de mapa estratégico

## PROBLEMA

Ausencia de organización por procesos Área de Salud N° 6 – Calceta Hospital "Aníbal González A."

## CAUSAS

Falta de decisión y capacitación gerencial para implementar modelo

Aplicación parcial de protocolos de atención

Incumplimiento parcial de normas de atención

Manuales no actualizados

Insuficiente presupuesto para alimentación de usuarios hospitalarios

Plan estratégico y POA no socializado

Incumplimiento parcial de horarios de atención

Estructura física insuficiente

Puestos Gerencial de libre remoción

Limitada supervisión

Déficit de talentos humanos

Insatisfacción del usuario interno

Bajo desarrollo de relaciones humanas

## **VISIÓN**

Para el año 2012 el Área de Salud N° 6 –Hospital Dr. Aníbal González Álava será una institución con infraestructura, presupuesto y talentos humanos suficientes; dará atención de salud integral, con reconocimiento por la comunidad como hospital de calidad; con coordinación interinstitucional y participación social efectiva.

## **MISION**

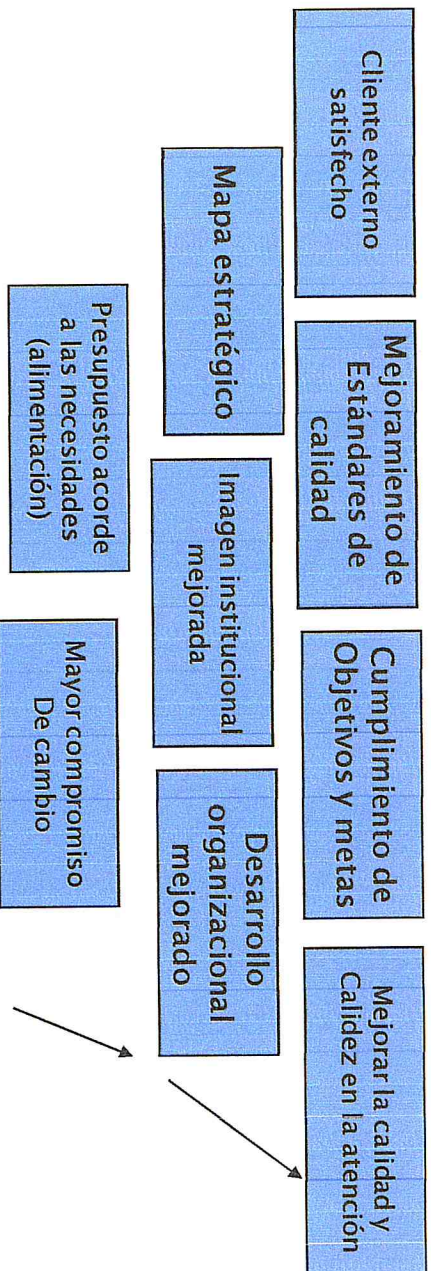
Garantizar el derecho a la atención integral de salud a la comunidad a través de acciones de promoción, prevención y recuperación de la salud; con garantía de calidad y calidez, universalidad, eficiencia, eficacia y equidad.

## **VALORES CORPORATIVOS**

- ❖ HONRADEZ
- ❖ SOLIDARIDAD
- ❖ UNIVERSALIDAD
- ❖ EQUIDAD
- ❖ RESPETO
- ❖ RESPONSABILIDAD

## ARBOL DE OBJETIVOS

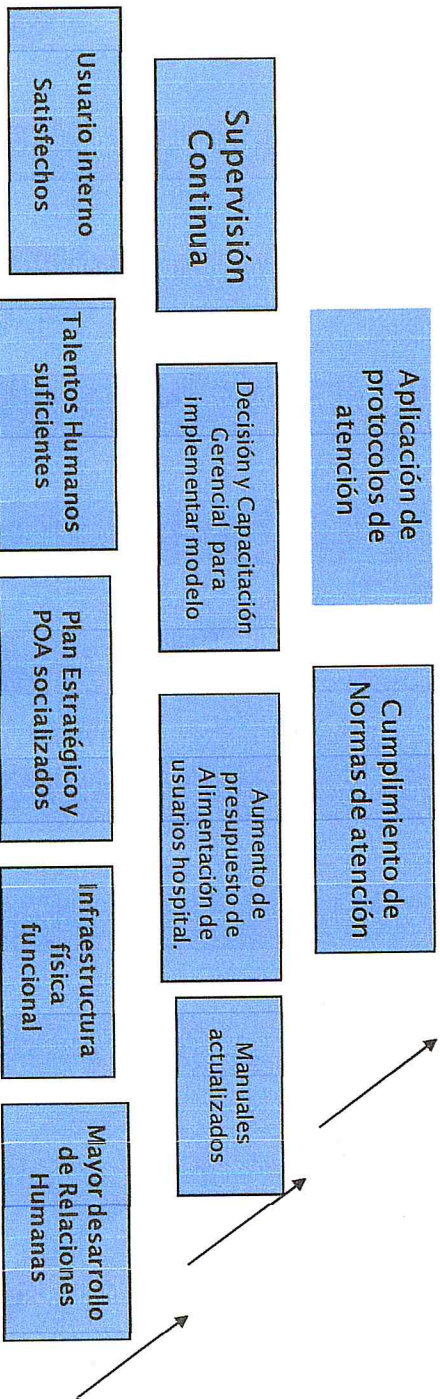
E S T R A T E G I A S



OBJE TIVO

**ORGANIZACIÓN POR PROCESOS AREA DE SALUD N° 6 CALCEFA HOSPITAL "DR. ANIBAL GONZALEZ ALAVA"**

I M P A C T O



### MAPA ESTRATEGICO AREA DE SALUD N° 6 - HOSPITAL "DR. ANIBAL GONZALEZ ALAVA"

#### ESTRATEGIAS

Mejorar el desarrollo organizacional.  
 Toma de decisiones en base a indicadores.  
 Reorganización de procesos.  
 Trabajo en equipo.  
 Ejecutar el PEI - POA  
 Sistema de capacitación permanente.  
 Retroalimentación del POA  
 Participación activa en los comités.  
 Mejorar sistema informático

#### VALORES

Honradez  
 solidaridad  
 Universalidad  
 Equidad  
 respeto  
 puntualidad

#### VISION 2012

*Para el año 2012 el Área de Salud N° 6 –Hospital Dr. Anibal González Álava será una institución con infraestructura, presupuesto y talentos humanos suficientes; dará atención de salud integral, con reconocimiento por la comunidad como hospital de calidad; con coordinación interinstitucional y participación social efectiva.*

#### POLITICAS

Administración por procesos.  
 Trabajo basado en resultados e impacto.  
 Actualización sobre modelos de gestión.  
 Diseño, elaboración e implementación de proyectos prioritarios.  
 Desarrollo de Talentos Humanos.  
 Evaluación en base a competencias y desempeño.  
 Coordinación intra e inter institucional.  
 Fortalecimiento de la participación social

**2011** Trabajar en base a resultados e impacto. Todos los servicios cumplen el POA y PLUS 2011. Aplicación del plan de desarrollo de RR.HH. Evaluación en base a desempeño Fortalecer la comunicación, coordinación y participación social.

**2010** Plantilla de talentos humanos completa, capacitada y ubicada en base a competencias. Reingeniería de procesos implementada en el 2009. Todos los servicios cumplen el POA y PLUS 2010. Aplicación del plan de desarrollo de RR.HH. Evaluación en base a desempeño. Fortalecer la Comunicación, Coordinación y participación social.

**2009** Socialización e implementación del Plan Estratégico 2009 - 2012, en base a procesos levantados y diseñados en cada servicio. Todos los servicios elaboraran y cumplirán el POA y PLUS 2009. Diseño y socialización de un Plan de Desarrollo de RR.HH. Cumplimiento de los portafolios de intervención. Actualización de manuales y reglamentos internos. Aplicación del Sistema de Evaluación en base a desempeño.

**2008** Diseño y difusión del Plan Estratégico institucional

#### MISSION

*Garantizar el derecho a la atención integral de salud a la comunidad a través de acciones de promoción, prevención y recuperación de la salud; con garantía de calidad y calidez, universalidad, eficiencia, eficacia y equidad.*

Responsables: Comisión para elaboración del Plan Estratégico Área de Salud N° 6 -Hospital "Dr. Anibal González Álava"  
 Fecha: Nov. – Dic. de 2008

**LINEAS ESTRATEGICAS**

- ✓ **Cambio en el modelo de gestión.**
- ✓ **Estructura administrativa eficiente, con procesos definidos**
- ✓ **Levantamiento del mapa estratégico con procesos, Gobernantes, Claves y de Soporte.**
- ✓ **Reingeniería de procesos. Eliminando las A no AV.**
- ✓ **Planificación Integrada e Integral.**
- ✓ **Implementación de protocolos estandarizados.**
- ✓ **Gestión estratégica implementando la planificación estratégica al 2012**
- ✓ **Estructura organizacional horizontal.**
- ✓ **Toma de decisiones en base a indicadores, resultados.**
- ✓ **Control, monitoreo y evaluación en base a competencias y al desempeño institucional**
- ✓ **Operativización del sistema de referencia y contra referencia.**
- ✓ **Sistema de información, comunicación, educación.**
- ✓ **Desarrollo del talento humano: Capacitación, entrenamiento, incentivos, motivación, ubicación en base a competencias.**
- ✓ **Satisfacer necesidades de clientes externos e internos.**
- ✓ **Oferta de servicios de calidad.**
- ✓ **Aportar para el cumplimiento de la visión y misión, asumido como compromiso por todos los clientes internos.**
- ✓ **Disponer de tecnología necesaria de acuerdo al nivel de complejidad.**
- ✓ **Sistema de abastecimientos eficiente y oportuno.**
- ✓ **Legalización, normalización, actualización, evaluación y monitoreo de los diferentes Comités.**

AREA DE SALUD N° 6 - CALCETA  
 HOSPITAL BASICO "DR. ANIBAL GONZALEZ ALAVA"  
 PORTAFOLIO DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCION  
 SERVICIO DE CONSULTA EXTERNA

NUDO CRITICO	ALTERNATIVAS	DIFICULTADES	TALENTOS HUMANOS RECURSOS/ COSTOS	INDICADORES / TIEMPOS
Incumplimiento en el horario de Atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión: control electrónico de asistencia</li> <li>• Coordinación con Estadística</li> <li>• Reunión con los involucrados</li> <li>• Reingeniería de procesos</li> </ul>	Voluntad, Autoridad Poder de Decisión	Déficit de T/H Control electrónico Aplicar sanciones Mapa de procesos \$10.000	El 70% del personal cumple con horario de atención 2009 – 2012
Descoordinación en la admisión a usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de turnos</li> <li>• Plan de Comunicación</li> <li>• Coordinación Interdepartamental</li> <li>• Reunión con los involucrados</li> </ul>	Voluntad Nivel cultural Disposición	Audiovisuales Ordenador de personas Avisos \$1.000	El 60% de mejoramiento en admisión a usuarios. 2009– 2012
Infraestructura insuficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de ampliación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Asignaciones Generales y específicas</li> <li>• Racionalizar el espacio físico</li> </ul>	Aprobación de proyecto de ampliación Voluntad Poder de Decisión	Eficiencia en la Gestión Ejecución de ampliación \$ 50.000	El 70% de ampliación de infraestructura 2009 - 2012
Poca calidez en la atención a usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión</li> <li>• Plan de desarrollo de Recursos Humanos</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Promoción del buen trato y respeto a derechos de los usuarios</li> <li>• Reunión con los involucrados</li> </ul>	Predispoción al cambio Implementación Poder de decisión	Déficit de T/H Eficiencia en la Gestión Creación de incentivos Plan de Capacitación Y motivación \$ 2.000	El 80% asisten y cambian de actitud 2009 - 2012
Incumplimiento de indicadores de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión</li> <li>• Reunión con involucrados</li> <li>• Monitoreo Mensual y Evaluación trimestral</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Aplicación de estándares de calidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Encuesta de satisfacción de usuarios</li> </ul>	Predispoción al cambio Poder de Decisión Voluntad	Personal Capacitado existe. Mayor Control Ciclos de mejoramiento de estándares de calidad	El 95% de cumplimiento de indicadores de calidad 2009 - 2012

**AREA DE SALUD N° 6 - CALCETA**  
**HOSPITAL BASICO "DR. ANIBAL GONZALEZ ALAVA"**  
**PORTAFOLIO DE ALTERNATIVAS DE INTERVENCION**  
**SERVICIO DE HOSPITALIZACION**

NUDO CRITICO	ALTERNATIVAS	DIFICULTADES	TALENTOS HUMANOS RECURSOS/COSTOS	INDICADORES / TIEMPOS
Poco trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión para conseguir talentos humanos capacitados</li> <li>Actualización y socialización de normas y asignaciones</li> <li>Delegación de funciones</li> <li>Actualización y socialización sobre derechos y deberes</li> <li>Reingeniería de procesos</li> </ul>	Disposición Voluntad Responsabilidad Motivación	Déficit T/H Capacitación Mapa de procesos Mayor control	El 75% de cumplimiento de trabajo en equipo 2009 - 2012
Descoordinación en la atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de asignaciones</li> <li>Plan de Comunicación</li> <li>Coordinación interdepartamental</li> <li>Reunión con los involucrados</li> </ul>	Voluntad Responsabilidad Disciplina	Audiovisuales Déficit de talentos humanos Avisos \$ 1.000	El 75% coordinación en la atención 2009 - 2012
Presupuesto no acorde a las necesidades de alimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión para conseguir presupuesto suficiente</li> <li>Apojo Interinstitucional</li> </ul>	Aprobación presupuestaria	Déficit T/H Optimización del proceso de alimentación	El 95% incremento de presupuesto para alimentación 2009 – 2012
Falta de planificación y control de las actividades de limpieza y mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración, ejecución y control de cronograma de actividades</li> <li>Capacitación y actualización de procedimientos</li> <li>Plan de desarrollo de recursos humanos</li> </ul>	Voluntad Responsabilidad Motivación	Déficit T/H Capacitación, Organización, Supervisión Creación de incentivos	El 80% de planificación y control de actividades de limpieza y mantenimiento
Incumplimiento de protocolos y normas de atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión</li> <li>Reunión con involucrados</li> <li>Monitoreo Mensual y Evaluación trimestral</li> <li>Retroalimentación</li> <li>Socialización de normas y protocolos</li> <li>T. trabajo en equipo</li> <li>Encuesta de satisfacción de usuarios</li> </ul>	Predisposición al cambio Poder de Decisión Aplicación de protocolos y normas	Supervisión Capacitación Reproducción de manuales \$ 2.000	El 80% de cumplimiento de protocolos y normas 2009 – 2012





**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2009**

ACTIVIDADES	TIEMPOS		
	OPTIMO	MEDIO	PESIMO
Taller de socialización del PEI	2 MESES	3 MESES	4 MESES
Evaluación de Indicadores	1 MES	2 MESES	3 MESES
Elaboración de POA Y PLUS por servicios	2 MESES	3 MESES	4 MESES
Conformación de comisiones	1 MES	2 MESES	3 MESES
Levantamiento de procesos por servicios	3 MESES	4 MESES	5 MESES
Implementación de nuevos procesos	3 MESES	4 MESES	5 MESES
Actualización de manuales de procedimientos	3 MESES	4 MESES	5 MESES
Evaluación de impacto de Reingeniería de procesos	2 MESES	3 MESES	4 MESES
Taller de relaciones humanas y motivación	2 MESES	3 MESES	4 MESES
Implementación de ciclos rápidos de mejoramiento de la calidad	6 MESES	8 MESES	12 MESES
Implementación de medios audiovisuales de promoción y educación a usuarios	3 MESES	4 MESES	5 MESES
Actualización de normas y protocolos	6 MESES	8 MESES	12 MESES
Gestión para consecución de talentos humanos, presupuesto para ampliación	12 MESES	24 MESES	36 MESES
Monitoreo, supervisión y evaluación de POA Y PEI	4 MESES	6 MESES	8 MESES



3	FOTALECER Y NORMAR LOS SERVICIOS DE SALUD DOTANDO DE RECURSOS HUMANOS, MEDICAMENTOS E INSUMOS MEDICINALES LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DRECCIONADA A LA APLICACIÓN DE PROCESOS BASADOS EN CALIDAD	NUMERO DE UNIDADES OPERATIVAS DOTADAS CON 100% RR-HH	INCREMENTAR EL 6% DE RR y al 100% INSUMOS Y MEDICAMENTOS	12	25	25	25	25	992710.52	DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE MANABÍ AREA DE SALUD 906 CALLETA	1	Provisión de medicamentos gratuitos
		NUMERO DE UNIDADES OPERATIVAS DOTADAS CON MEDICAMENTOS E INSUMOS GRATUITOS PARA CUBRIR TODAS LAS PATOLOGIAS DE LA COMUNIDAD	INCREMENTAR EL 15% LA CUBRERTA DE CONSULTAS	12	25	25	25	25	5.000,00		2	Provisión de Recursos Humanos
4	CONTROLAR Y VIGILAR LA INCIDENCIA Y PREVALENCIA DE LAS ENFERMEDADES TRANSMISIBLES CRONICAS DE GRAN ACTIVIDAD EPIDEMIOLÓGICA EN LA COMUNIDAD. MONITOREAR LAS ENFERMEDADES TRANSMISIBLES AGUDAS Y EMERGENTES POR VECTORES Y ZOOZOOGENOS QUE PRODUCEN IMPACTOS	NUMERO DE OPERACIONES A PERSONAL DE UNIDADES OPERATIVAS	INCREMENTAR EL 6% CAPACITACIONES	12	25	25	25	25	5.000,00	DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE MANABÍ AREA DE SALUD 906 CALLETA	3	Enfermedades Características
		NUMERO DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PLAN ANTI-DORRACION	INCREMENTAR EL 10% EL PLANEAMIENTO DE LOS HORAS DE ATENCIÓN	12	25	25	25	25	5.000,00		4	Desarrollo del Sistema Integral de Vigilancia Epidemiológica
5	MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE LA RED DE SERVICIOS DEL MINISTERIO DE SALUD	NUMERO DE UNIDADES DE SALUD DOTADAS	INCREMENTAR EN 15% LA CUBRERTA DE ENFERMEDADES TRANSMISIBLES	12	25	25	25	25	3.000,00	DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE MANABÍ AREA DE SALUD 906 CALLETA	5	Control del Dengue
		Numero de días de amastre entregadas	INCREMENTAR EN 10% LA CUBRERTA DE ENFERMEDADES TRANSMISIBLES	12	25	25	25	25	250.000,00		6	Control de Paludismo
6	MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE LA RED DE SERVICIOS DEL MINISTERIO DE SALUD	Numero de Unidades de Salud requeridas	INCREMENTAR EN 10% LA CUBRERTA DE ENFERMEDADES TRANSMISIBLES	12	25	25	25	25	125.000,00	DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE MANABÍ AREA DE SALUD 906 CALLETA	7	Control de la Tuberculosis
		Numero de Unidades de Salud requeridas	INCREMENTAR EN 10% LA CUBRERTA DE ENFERMEDADES TRANSMISIBLES	12	25	25	25	25	125.000,00		8	Infraestructura Física, Equipamiento y Mantenimiento

**ANEXO # 6: ENCUESTA DE ANÁLISIS "DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA"**

**Encuesta de Análisis "Departamento de Recursos Humanos Hospital Dr. Aníbal González Álava"**

**Marque los cuadros según la respuesta deseada:**

1. ¿Cree necesario mejor la Gestión de Recursos Humanos de la institución?  
 SI  NO  NO SABE
2. ¿Opina que es necesaria la elaboración de un Documento base como guía para la Planificación Estratégica del Departamento de Recurso Humano de Hospital Dr. Aníbal González Álava?  
 SI  NO  NO SABE
3. ¿Requiere la institución mejorar su clima laboral, permitiéndole el óptimo desempeño de las actividades?  
 SI  NO  NO SABE
4. ¿Se debe fomentar e intervenir en la realización de programas educativos y de capacitación para el personal de la jefatura de área y unidades operativas?  
 SI  NO  NO SABE
5. ¿Se debe impartir capacitaciones en los ámbitos de Comportamiento organizacional, Recursos humanos, Negociación y Manejo de Conflictos, Motivación personal, Clima laboral?  
 SI  NO  NO SABE
6. ¿Cree necesario la actualización y socialización del reglamento interno del Departamento de Recursos Humanos?  
 SI  NO  NO SABE