

PE-A1-27
M473
C.2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO -ACA-
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección en el Hospital Regional Helen Lossi de Laugerud y propuesta de solución”, ubicado en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz.

Por: Ofelia Mayorga Cordón



Guatemala, noviembre 2006

B. UPANA - I - 6810 - 2006 C.2

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección en el Hospital Regional Helen Lossi de Laugerud y propuesta de solución”, ubicado en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz.

**PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA
(P.E.D)**

**PRESENTADA A LA DECANATURA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Por: Ofelia Mayorga Cordón

**Previo a conferírsele el título de:
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**En el grado académico de:
LICENCIADA**

Guatemala, noviembre 2006

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Quien me ha llenado de fuerzas y bendiciones al permitirme culminar mi carrera con éxito.
- A MI PADRE:** Jorge Calixto Mayorga Barahona, por su amor, apoyo y ejemplo de trabajo, esfuerzo y humildad, y en todos los aspectos de la vida. " Que el Señor lo siga bendiciendo.
- A MI MADRE:** Juana Bertila Cordón Casasola de Mayorga, con respeto y mucho amor, por su apoyo y comprensión que esté hoy culminando mi carrera universitaria. Por la incansable labor de madre. Por ello hoy que tengo la bendición de tenerla le digo, "madre que Dios te bendiga y gracias de todo corazón".
- A MIS HERMANOS:** Zoila Mirtala, Telma (Q.E.D+), Marta Julia, Nephtaly, Josefa Mayorga Cordón, por todo el cariño y apoyo que siempre me han brindado.
- A MIS HIJOS:** Dencil Leonel, Oscar, Rony Otoniel, Ericka Lizeth, Gladys Surama (Q. E. D+), Jorge Daniel Salguero Mayorga, por su apoyo incondicional. Que el éxito alcanzado sea de testimonio y ejemplo en sus vidas para luchar y así alcanzar las metas que se propongan.
- A MIS NIETOS:** Jonathan Leonel, Jennifer Guadalupe, Jakelinne Noelia Salguero de León; Jefferson Emmanuel Villatoro Salguero, Daniela Elizabeth, Oscar Josue Salguero Rodriguez, con gran cariño. Que el éxito alcanzado este día sea de testimonio y ejemplo en su vida.

**AL HOSPITAL
REGIONAL
HELEN LOSSI:**

Por su confianza y colaboración brindada en la realización de esta investigación, muy especialmente al Departamento de Recursos Humanos, por brindarme la oportunidad de realizar mi Práctica Empresarial Dirigida -PED-

**AL PERSONAL
HOSPITALARIO:**

Por brindarme el apoyo al realizar mis encuestas y obtener la información necesaria para completar la investigación.

**AL PERSONAL
DOCENTE:**

Por su amistad, consejos y sabias enseñanzas.

A MI ASESORA:

Licenciada María Elena Aguilar por su profesionalismo y apoyo incondicional en la realización de la presente asesoría empresarial.

A MI REVISORA:

Licenciada Elvia Carmelina Alvarado Morales de Yantuche, por su profesionalismo y dedicación.

A MIS AMIGOS:

Compañeros licenciados (as) y especialmente a la Licda. Evelyn de Gamboa, Licda. Ana Lourdes Yela, Licda. Lissete Ordoñez, Lic. Manuel de Jesus Osorio, Lic. Luis Fernando Tepé y a quienes caminan conmigo continuamente, gracias por su apoyo incondicional en todo momento.

Licda. María Elena Aguilar C.
Administradora de Empresas

Dirección: 22 avenida 21-82 zona 6, proyecto 4-10
No. Teléfono Of. 22892936
No. Teléfono Cel. 59143700
No. De Fax —
E-Mail marie.helen06@gmail.com

Guatemala 30 de septiembre de 2006.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de asesoría Práctica Empresarial Dirigida (E. P. S.), del tema "INCORPORACION DE LOS FUNDAMENTOS REGLAMENTARIOS PARA LA CLASIFICACION DE PERSONAL PARA EL HOSPITAL REGIONAL HELEN LOSSI DE LAUGERUD" realizado por Ofelia Mayorga Cordón, camé No.2005-1173, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (ETTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y cuatro (84) puntos.

Al ofrecermé para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licda. María Elena Aguilar C.

Guatemala, 11 de octubre de 2006

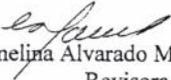
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Programa de Actualización y Cierre Académico
Universidad Panamericana
Ciudad de Guatemala

Respetables señores:

De manera atenta informo a ustedes que concluí la revisión del Informe Final de la Práctica Empresarial Dirigida de la Carrera de Administración de Empresas de la estudiante Ofelia Mayorga Cordón, titulado: "Incorporación de los fundamentos reglamentarios para la clasificación de personal del Hospital Regional Helen Lossi de Laugerud".

Considero que el trabajo cumple con los requerimientos establecidos por la Universidad Panamericana, por lo que doy mi dictamen de aprobado.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.


Elvia Carmelina Alvarado Morales de Yantuche
Revisora

/edey.

UNIVERSIDAD



PANAMERICANA

Sabiduría Ante Todo,

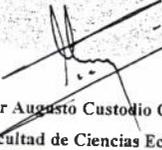
Adquirere Sabiduría

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00035-2006-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 20 DE NOVIEMBRE 2006

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Maria Elena Aguilar asesora, y Licenciada Elvia Alvarado revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -EPS- titulada "DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN EL HOSPITAL HELEN LOSSI DE LAUGERUD Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN". Presentada por la estudiante Ofelia Mayorga Cerdón, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0036.2006 de fecha 15 de octubre del 2006; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Córdar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



UNIVERSIDAD

PANAMERICANA

"SABIDURÍA ANTE TODO,

ADQUIERE SABIDURÍA"

FOMULARIO DE INSCRIPCIÓN DE PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA-

PED. Facultad de Ciencias Económicas.

Programa de Actualización y cierre Académico -ACA-
ADMINISTRACIÓN. DE EMPRESAS-COBÁN, A. V.

Carrera	Administración de Empresas
Carné No.	0105 - 13 – 2005 1174
Nombres	Ofelia
Apellidos	Mayorga Cordón
Cédula de Vecindad	No. de orden O-16 Registro No. 70, 911
Extendida en:	Cobán, A. V.
Teléfono particular	Celular 57461214 Casa: 79522401
E-mail	Ofmayco@yahoo.es
Nombre de la empresa	Hospital Regional Helen Lossi de Laugerud, Cobán
Contacto en la empresa y cargo	Licda. Nidia Alonso Química Bióloga
Teléfono de la empresa	7952-1315 – 7951-0070- Ext. 133 Telfax, 7951-0050
Ciudad	Cobán, A. V.
E-mail	hospitalcoban@yahoo.com
Horario y días de trabajo en la empresa	De lunes a viernes De 7:30 a 15:30 Hrs.
Nombre del tutor	
Nombre del revisor	Licda. Elvia Carmelina Alvaredo de Yantuche
Fecha de inicio de la PED	Marzo - 03 - 2006
Fecha de término de la PED	Octubre - 2006
Nombre del tema a desarrollar en la PED	"Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección en el Hospital Regional Helen Lossi de Laugerud y su propuesta de solución", ubicado en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz.

Firma del Alumno

Cobán, A. V. octubre / 2006.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
HOSPITAL REGIONAL "HELEN LOSSI DE LAUGERUD"
DE COBÁN, A. V.



MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
HOSPITAL REGIONAL "HELEN LOSSI DE LAUGERUD"
DE COBÁN, A. V.



ÍNDICE

No. Página.

Resumen.....	i
Introducción.....	ii
1. Marco Conceptual.....	2
1.1 Reseña histórica del Hospital.....	2
1.2 Ubicación de la institución.....	6
1.3 Base legal.....	6
1.4 Justificación.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Administración de recursos humanos.....	8
2. 2. Etapa para el Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos.....	9
2.3 Planeación de Recursos Humanos.....	10
2.4 Concepto general de políticas y estrategias.....	19
2.5 Políticas y Estrategias del Hospital.....	20
2.6 Estrategias Hospitalarias.....	21
2.7 Visión Hospitalaria.....	23
2.8 Misión Hospitalaria.....	23
3.Planteamiento del problema.....	24
3.1 Pregunta de Investigación.....	25
3.2 Alcances y Límites.....	27
3.3 Aportes.....	28

4. Metodología.....	28
4.1 Sujetos.....	28
4.2 Instrumentos.....	29
4.3 Procedimiento.....	29
5. Diagnóstico.....	30
5. Diagrama de causa y efecto.....	31
5.2. Efectos.....	32
5.3. Causas.....	33
5.31 Organigrama.....	34
5.4 Estructura organizacional administrativa Hospital Regional de Cobán, A. V.....	35
6. Presentación de análisis y resultados.....	37
6.1 Elementos del muestreo.....	37
7. Discusión.....	70
7.1 Propuesta de reclutamiento al Departamento de Recursos Humanos.....	71
8 Gráficas.....	73
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	77
Referencias bibliográficas.....	81
Anexos.....	82
Trifoliar.....	66-67
Modelo de encuestas.....	68-71
Glosario.....	72
Presupuesto Hospitalario, 2006.....	73

RESUMEN

Este trabajo presenta los datos específicos del análisis de las funciones del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Regional "Helen Lossi de Laugerud". Se ubica en Cobán, A. V. Dicha información permite al lector identificar desde una evaluación integral, las fortalezas y oportunidades administrativas en la organización, así como los puestos en los que será necesario el personal idóneo para brindar mejor atención en salud del área norte de la región.

Por medio de la evaluación integral, se determinó, además, que la institución carece de elementos adecuados para llevar a cabo y en forma eficiente, las actividades realizadas en el Departamento de recursos humanos del Hospital Regional, para el reclutamiento, selección, inducción, motivación, clasificación de personal a laborar, ya que actualmente no cuenta con documentación que se utilice de base para la contratación de personal.

Se puede considerar que la falta de documentación es un área débil, lo cual queda confirmado por medio de las entrevistas y encuestas realizadas, por lo que se considera necesario buscar el personal idóneo para la clasificación de personal y dejarlos por escrito para que puedan ser utilizados en la institución.

El análisis de la evaluación sugiere el proceso adecuado de reclutamiento y selección en espera que a corto, mediano o a largo plazo la administración de Recursos Humanos tome en cuenta para la clasificación de personal a laborar en el Hospital Regional. Este proceso será de mucha ayuda en la búsqueda de mejorar la atención brindada a la población.

INTRODUCCIÓN

El presente informe es el resultado de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-, y en el que se sugiere el perfil de las personas que desean optar a una plaza laboral determinada en el Hospital Regional, dependiendo de los conocimientos técnicos que posee para ubicarlas en el puesto adecuado.

Es de gran importancia contar con personal idóneo, pues el Hospital Regional de Cobán, Alta Verapaz, necesita personal que llene el perfil adecuado para realizar un trabajo con eficiencia. Es necesario, pues, proponer bases para la selección del personal, esto con el fin de que el servicio sea de eficiencia en la atención al usuario y a la población en general. Se deben tomar en cuenta varios aspectos para incorporar personal, debido a que es una institución donde se presta servicio las 24 horas del día.

El Hospital es una institución que proporciona servicios gratuitos y se caracteriza por su labor humanitaria; su objetivo primordial es velar por la salud de toda la población que requiera de sus servicios. Por lo tanto, es necesario que las personas a contratar tengan buenas relaciones humanas e interpersonales, para prestar un servicio eficiente hacia la población guatemalteca, además de la capacidad y conocimiento para desarrollar una buena labor.

En relación a la investigación realizada en el Departamento de Recursos Humanos, se encontraron varias debilidades, entre las que sobresale la siguiente: no cuenta con un proceso de selección adecuado, por lo que el aporte que dejó este trabajo, servirá a la institución en la contratación de nuevo personal.

En el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Regional, se encontraron debilidades, las cuales deben ser superadas a través del reclutamiento y selección, inducción, motivación, capacitación de personal constante, y evaluación del desempeño. El aporte se enfoca específicamente en lo relacionado al reclutamiento y selección de personal, el resto queda como sugerencia a desarrollar por las autoridades del Hospital Regional, de Cobán, A.V.

En este informe se presentan la evaluación integral, el diagnóstico, el organigrama general y la descripción de los servicios del Hospital Regional, así como los resultados de las encuestas realizadas, el análisis y la interpretación de la información. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como la propuesta derivada del análisis ya mencionado.

1. MARCO CONCEPTUAL

1. 1 RESEÑA HISTÓRICA DEL HOSPITAL

El Hospital de Cobán fue fundado durante el gobierno del general Justo Rufino Barrios. Empezó a funcionar en una casa particular en el año 1879, Las primeras enfermeras en atender el servicio de salud fueron Sor María Teresa, Sor Vilma Toraya y Sor Nelly Cárcamo, quienes tuvieron a su cargo, por 10 años, el servicio. Asimismo, laboraban 130 personas que fungían como camareros, o meritorias (auxiliares de enfermería), las mujeres vestían uniforme rosado y trabajaban en forma empírica, y por la necesidad de conocimientos técnicos que tenían los trabajadores, se creó la Escuela Nacional de Enfermería, con sede en Cobán, Alta Verapaz, la cual empezó a capacitar técnicamente al personal,

Años después, el Hospital fue trasladado a una finca localizada a un kilómetro de Cobán llamada "Chajmacote", y el primer director de Salud fue el Lic. Jacinto Córdova González, durante gobierno del Lic. Manuel Estrada Cabrera. En 1905 se trasladó el servicio a otra casa particular. El 30 de junio de 1905 fue traslado al edificio, que perteneció a la señora Joaquina Cabrera, madre de dicho mandatario, quien se proyectaba ayudando a personas de escasos recursos y a los niños. En esa época el Hospital fue bautizado como "Hospital Joaquina". El edificio contaba con dos salas, una para hospitalización de hombres y otra de mujeres; dos salas para psíquicos, seis salones: dos de cirugía, una sala de operaciones, anfiteatro, capilla, oratorio, además de una farmacia surtida y la dirección.

En el mes de febrero de 1978 se trasladó el servicio al actual edificio nombrado como "HOSPITAL REGIONAL HELEN LOSSI DE LAUGERUD" de Cobán, Alta Verapaz. Por ser un lugar adecuado y amplio para cubrir la demanda que llega a la institución, a la fecha aporta enormes beneficios a la población de la Región Norte de Guatemala.

Los acuerdos que se describen a continuación son copiados literalmente de folletos proporcionados por el señor Director, y de entrevistas a personas jubiladas.

"La Administración de Rentas del Petén, Alta Verapaz y Baja Verapaz remitían a la tesorería del Hospital los impuestos asignados en disposiciones legales para los establecimientos de beneficencia, según acuerdo del 8 de marzo de 1889. Los pagos de impuestos a favor del Hospital se harán directamente en su tesorería y no en la Administración de Rentas Departamental; acuerdo 5 de mayo de 1891".

"La Administración de Rentas de Alta Verapaz entregaba mensualmente a la Tesorería del Hospital, hasta completar los \$3,947.51, que le adeuda por el 2% sobre venta y permuta de inmuebles, herencias y donaciones y un día de sueldo de los empleados civiles y militares. Acuerdo de 8 de julio de 1892".

“El ingeniero José D. Morán para ensanchar el establecimiento; debiendo ejercer la vigilancia de los trabajos el Comité, que presidiera el Jefe Político. Acuerdo 31 de julio de 1909. De esta manera el Hospital obtenía los recursos económicos para su mantenimiento”.

“La junta de Beneficencia de Cobán asumía la dirección del Hospital departamental. Acuerdo 30 de octubre de 1934”.

El Gobernador Departamental, el Alcalde Municipal y el Director del Hospital, constituidos en comité, supervisaban y controlaban en la parte administrativa los trabajos del Departamento para niños que se establecería en dicho Hospital. Acuerdo el 13 de julio de 1948.

En 1879 cuando era gobernador don Luís Torres y alcalde don Jacinto Arreaga, bajo la Dirección del Licenciado Jacinto Córdova González, autorizaron al Ministerio de Salud Pública para que sin los requisitos de licitación, pudieran hacer la compra de la ambulancia “llamada FRANKLIN” con destino al Hospital de Cobán, Alta Verapaz. El 10 de mayo de 1949 Artículo 2º. Decreto 3021, 2 de agosto de 1949”.

La evolución del Departamento de Recursos Humanos, según la evaluación integral que se hiciera en el mismo: antes del año 1992 a 1996, era administrado por un jefe de personal, quien tramitaba papejería de las personas a ocupar las plazas vacantes.

En el año 2000 se jubiló dicha persona, al mismo tiempo fue contratada

por el señor **Director, Dr. Mario Oliverio García Chenal, la Licda. Ligia Guzmán, Psicóloga**, como Gerente de Recursos Humanos, quien empezó hacer reubicaciones de personal en los diferentes servicios según la capacidad técnica. Desde esa fecha hasta la actualidad hay un gerente de recursos humanos que es contratado por período, a nivel político. Del año 2004 a la fecha, hay un jefe de personal presupuestado, trabajando conjuntamente con la Gerente de Recursos Humanos y una secretaria, quienes componen el Departamento de Recursos Humanos. Ellos Informaron lo siguiente:

En ese departamento no existen manuales de funciones y atribuciones ni documentación que les sirvieran de apoyo para el control del personal, únicamente existen expedientes del personal activo y pasivo, este último se refiere al personal jubilado.

El año 2005, fue elaborado un manual de funciones y atribuciones, que ayuda a la institución a coordinar las funciones de los empleados. El Departamento de Recursos Humanos, ha promovido capacitaciones sobre atención al paciente, coordinado con el INTECAP, el cual está impartiendo las capacitaciones, con el fin de que el personal preste un servicio adecuado y las personas que visiten ese centro hospitalario, se sientan satisfechos con la atención que se les brinda. El sistema que utilizan para capacitar a todo el personal es de enviar a una persona por cada servicio.

1. 2 UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El Hospital Regional "Helen Lossi de Laugerud", se ubica en la 8ª. calle 1-24 zona, 11. Cobán, A. V. Sus números de teléfonos son: 7952-1315, 7951- 0070, Telfax. 7951- 0050.

1. 3 BASE LEGAL

La Constitución de la República de Guatemala, en su artículo 94 establece que "El Estado velará por la salud y la asistencia social de todos los habitantes; desarrollará en forma gratuita a través de sus Instituciones, acciones de prevención, promoción, curación, recuperación, rehabilitación, coordinación y las complementarias pertinentes, a fin de procurarles el más completo bienestar físico, mental, y social".

En el mismo orden, el Código de Salud, en su artículo uno afirma que "Todos los habitantes de la República tienen derecho a la prevención, recuperación y rehabilitación de su salud, sin discriminación alguna". Para lograr lo anterior, el mismo Código, en sus artículos 4 y 10 reconoce que para alcanzar tal derecho, es necesario coordinar acciones intra e intersectoriales.

1. 4 JUSTIFICACIÓN

Actualmente, el Hospital Regional "HELEN LOSSI DE LAUGERUD" es una institución que se dedica a brindar atención en servicios de salud a la población de Cobán, da apoyo también a los centros y puestos de salud de todo el departamento de Alta y Baja Verapaz.

El Hospital Regional de Cobán, Alta Verapaz da el apoyo a varios municipios, tanto en el área de Alta y Baja Verapaz, como del Quiché y el norte de la región, con encamamiento, administración y en laboratorios especiales, lo que es de mucha importancia para la población en general.

En encamamiento, se ingresan a todos los pacientes que necesiten de la atención profesional, se cuenta con todas las especialidades en relación a la atención médica.

En el servicio de laboratorio se realizan todos los laboratorios especiales, como por ejemplo, cultivos de B K para personas con tuberculosis, cultivos de infecciones de la piel (K O H), leishmaniasis, cultivos urológicos, líquidos y secreciones, para detectar la resistencia y sensibilidad de medicamentos.

Por tal razón, el Departamento de Recursos Humanos es muy importante que cuente con el proceso de reclutamiento y selección de personal, clasificación e inducción, ya que el personal debe tener buen deseo de brindar un servicio que sea de mayor calidad constantemente.

Tomando en cuenta esta necesidad en dicho departamento, la autora de este trabajo tiene el propósito de colaborar con la institución, ya que es la oportunidad de brindar el apoyo que tanto se necesita, para prestar un buen servicio a la población.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente, el servicio de recursos humanos es de vital importancia para cualquier institución, tanto pública como privada, por lo cual es necesario contar con el proceso de reclutamiento, selección, clasificación e inducción de personal para todas las funciones de recursos humanos, que permitan la contratación de personal con un perfil requerido para cada uno de los puestos existentes en el área hospitalaria, con el objeto de alcanzar una buena administración.

2. 1. 1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CLÍNICAS Y HOSPITALES

La administración de recursos humanos en clínicas y hospitales, es un tema difícil, considerando todos los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, no necesariamente por la cantidad de personas que pueden reunirse, sino por el grupo multidisciplinario de profesionales que trabajan en ella, donde cada uno tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, aunque sea para llegar a un mismo fin.

2. 2 ETAPAS PARA DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Etapa 1 Definición de los objetivos: que el Departamento de Recursos Humanos tenga como objetivo principal “desarrollar y mantener las personas idóneas para cumplir objetivos y metas de la institución”.
- Etapa 2 Reclutamiento y selección: es reunir un grupo de personas con un propósito determinado.
- Etapa 3 Contratación de personal: dentro del sistema de contratación de personal se debe cumplir con el perfil requerido.
- Etapa 4 Capacitación constante: debe ser por áreas tomando en cuenta las funciones de las mismas
- Etapa 5 Ejecución de la propuesta: Para satisfacer las necesidades de la institución llenando los requisitos para cada área que se debe cubrir, y cumpliendo con el orden de las etapas.

2.3 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos (PRH) consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la previsión y demanda de los empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. La PRH permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Dentro de la planeación del proceso de recursos humanos se contemplan los siguientes procedimientos: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

2.3.1 RECLUTAMIENTO

Reclutar es atraer candidatos dispuestos a someterse a un proceso de selección que culmine en la creación de un vínculo legal entre la institución y el

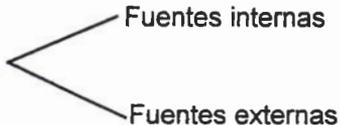
Empleado. Una vez seleccionado el personal, se lleva a cabo la inducción. Esto se transforma en aspectos críticos en el área de recursos humanos debido a que las instituciones se encuentran compuestas, principalmente, por personas que a través de su trabajo y capacidades llevan a cabo el objeto institucional, así que su selección habrá de ser óptima si se quieren obtener resultados excelentes.

2.3.1. 1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Son los medios de los que se vale una institución para atraer candidatos para llenar puestos de trabajo. La fuente de abastecimiento más cercana es la propia institución y se refiere a las amistades, parientes o familiares de los demás empleados.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el Departamento de Recursos Humanos desarrolla sus sistemas de reclutamiento.

Una vez evaluada la demanda futura de recursos humanos, el Departamento de Personal procede a llenar las vacantes, a través del proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

El sistema de reclutamiento se divide en 

a. FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO

Las principales fuentes a las que se puede recurrir en la búsqueda de candidatos al puesto son:

- Búsqueda interna. Se da en el caso en que las instituciones dan prioridad a los candidatos internos para ocupar los puestos vacantes.
- Referencias de empleados. Una de las mejores fuentes de individuos que se desempeñan en forma eficiente en el puesto es una recomendación de un empleado actual.

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se procede a realizar un diagnóstico interno para determinar quiénes pueden ser las personas que llenen el perfil y los requerimientos básicos del puesto definido. Esto ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma institución o empresa, y puede ser a través de:

- **Movimiento horizontal:** se refiere al personal que tiene la misma posición académica dentro de la institución o empresa.
- **Movimiento vertical:** se refiere al personal que tiene una posición académica igual, mayor o menor que puede cubrir una plaza dentro de la misma institución o empresa.
- **Programas de desarrollo:** dentro de ellos se pueden mencionar las capacitaciones en la empresa, analizando perfiles para llenar las vacantes.

El objetivo inmediato del Departamento de Recursos Humanos es atraer candidatos, entre los cuales se seleccionará a los futuros integrantes de la institución. Este proceso exige planificación de lo que la organización requiere, lo que el Departamento de Recursos Humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante.

tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos.

Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso, debe existir coordinación entre el órgano de Recursos Humanos y los demás órganos de la empresa. Al realizar este proceso interno, la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

b. FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

Se habla de fuentes externas cuando la empresa ha agotado los recursos humanos dentro de la institución y no cuenta con personal que llene el perfil adecuado para la vacante. Toma en cuenta los medios publicitarios en anuncios, que es uno de los métodos más populares de comunicarle al público que la organización tiene una vacante. Puede colocarse en periódicos locales, regionales o profesionales de distribución nacional.

Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. Varía de acuerdo con el tipo de puesto, y se realiza a través de:

Consulta de los archivos de candidatos: los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de necesidad de llenar una vacante, se consulta a esta base de datos.

Carteles o anuncios en la portería de la empresa: tiene bajo costo, es estático y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores. Por otro lado, se hacen contactos y conferencias con universidades o institutos universitarios, en el caso de una vacante para profesionales o de nivel superior.¹

2. 3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Elegir a las personas que van a formar parte de la institución o empresa no es tarea fácil. Es fundamental que los nuevos miembros coincidan con los objetivos y valores que sostiene la empresa, así también aporten nuevas ideas al trabajo cotidiano. Se encuentran algunas pautas que ayudarán a lograr una selección del personal más efectiva, como forma de minimizar el riesgo que implica incorporar a alguien que no cuenta con el perfil adecuado para la institución.

En la selección de personal, el aporte de un psicólogo es de mucha importancia, ya que la tarea consiste en ampliar la visión y misión acerca de los recursos que las personas pueden aportar en el desempeño de una función determinada de un puesto específico.

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar a la persona que cubre al puesto vacante.

Cuando en una empresa se va a seleccionar personal, se debería de ser lo más profesional, honesto y capacitado posible.

2.3. 2.1 IMPORTANCIA DE LA PRUEBA TÉCNICA EN PROCESOS DE SELECCIÓN

El proceso de selección pasa por diferentes momentos tales como el requerimiento, la elaboración del perfil del candidato, la definición de competencias personales y laborales requeridas, la aplicación de prue-

bas psicológicas y técnicas de procedimientos, las entrevistas y la referencias, entre otras. Estos pasos permiten garantizar que la persona seleccionada para ocupar el cargo no sólo tendrá un desempeño acorde con sus funciones, contribuyendo al desarrollo de los objetivos corporativos, sino que permitirá al empleado encontrar un espacio para su desarrollo profesional e individual.

2.3.3 CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Aceptada la selección del candidato, se procede a su contratación, en la cual el nuevo empleado se compromete a prestar sus servicios y la parte contratante a su vez, se compromete a retribuirlos económicamente, ofreciéndole prestaciones laborales.

Uno de los problemas a que se enfrenta el jefe, es cuando se tiene que contratar personal porque son muchos los factores que se deben tomar en cuenta al buscar el candidato idóneo para el puesto que se desee llenar.

Es importante para la empresa poder seleccionar correctamente a la gente que trabaja con la institución. Esta selección la realiza a través de una serie de pasos sencillos. Dentro de los requisitos está el de tener buenas relaciones humanas e interpersonales, tener deseos de trabajar y cumplir con el perfil para la plaza específica que necesite cubrir.

2.3.4 INDUCCIÓN

Corresponde a aquellos esfuerzos que la institución debe de realizar para lograr la adaptación del nuevo empleado a su trabajo y a la institución en general. Cada institución debe contar con un manual de inducción que facilite al nuevo empleado a comprender las políticas y estrategias de la institución, su organización y condiciones de trabajo, etc. Debe contar con lo siguiente:

- Bienvenida
- Breve historia de la institución
- Misión y visión
- Políticas y estrategias hospitalarias

La bienvenida e inducción consisten en diseñar e implementar procesos para el recibimiento cortés que se hace a alguien y para integrarlo en cuanto a sus funciones. Procesos que normalmente se ignoran en la mayoría de las empresas.

El esfuerzo inicial de un Departamento de Recursos Humanos que está diseñado para los empleados, se relaciona con la inducción que es el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa.

La inducción de personal de nuevo ingreso se inicia desde el momento que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir; se considera como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para dirigir la información requerida y aplica con éxito lo que ha estado aprendiendo. Esto se da cuando hay un período de adaptación dentro de la empresa.

La inducción es, generalmente, responsabilidad conjunta del personal de capacitación y el supervisor de línea. La mayoría de los planes de inducción contiene información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación y plan de beneficios para el empleado.

2.3.5 CAPACITACIÓN

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles, para que desempeñen mejor su trabajo. Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

El objetivo de la capacitación es ampliar, desarrollar y perfeccionar al ser humano para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. También, en esta parte, comprende identificar las necesidades de capacitación y los métodos para superar las debilidades dentro de la institución.

Es importante que dentro de la institución exista un programa de capacitación constante para el personal tanto de nuevo ingreso, como para el personal que tenga varios años de labores, ya que el beneficio no es solo para la institución o empresa, sino para la población en general.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad dentro de cualquier institución o empresa. La capacitación constante es un estímulo que, a la larga, el personal se dará cuenta de los beneficios que trae a la población. La expectativa de este documento es que sea de gran utilidad al personal de Recursos Humanos del Hospital Regional de Cobán.

2.3.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor que realiza el personal de cada puesto dentro de la institución. Es la forma efectiva en que el personal de recursos humanos puede darse cuenta de cómo se están realizando las actividades diariamente, ya que los procedimientos suelen ser responsabilidad del profesional de recursos humanos. Dicho profesional seleccionará la metodología a utilizar, considerando los objetivos de la evaluación.

Es importante realizar revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución y el conocimiento potencial del trabajador.

Estas deben ser integradas al banco de habilidades del empleado y actualizadas periódicamente para indicar el logro de cada trabajador en cada dimensión (habilidad liderazgo, motivación, habilidades de comunicación, etc.) evaluada, así como un resumen de las capacidades y deficiencias del empleado.

- La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

2. 4 CONCEPTO GENERAL DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

Las políticas y estrategias son realizadas cada periodo de gobierno y, por lo tanto, las instituciones salubristas deben regirse a ellas. Tanto el Departamento de Recursos Humanos como la institución en general, deben trabajar bajo estas políticas y estrategias, por tal razón se tomaron en cuenta como una de las partes importantes dentro de la investigación.

2. 4.1 Concepto específico de políticas

- **«Es una guía orientadora de la acción administrativa».**

2. 4. 2 Definición de políticas

Las políticas son reglas establecidas para desarrollar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados.

Funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionan marcas o límites aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa. Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, proveer, ayudar, etc. Son comunes las políticas de Recursos Humanos (cómo tratar a los funcionarios de la organización), políticas de venta (cómo tratar a los clientes), políticas de precios (cómo manejar los precios frente al mercado).

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal, además, sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia.

2. 5 POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL HOSPITAL

- a) Satisfacción de las necesidades de salud de la población guatemalteca mediante la entrega de servicios de salud con buena calidad, y con enfoque intercultural en los diferentes niveles de atención.
- b) Fortalecimiento del proceso de desconcentración y descentralización de competencias, responsabilidades, recursos y autoridades a las áreas de salud y hospitales.
- c) Modernización del sistema de gestión administrativa y financiera del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social como elemento básico de apoyo para la prestación de servicios.

- d) Fortalecimiento del desarrollo y administración de los recursos humanos en salud.
- e) Promoción de acciones de apoyo al saneamiento del medio que mejoren la calidad de vida de la población.
- f) Protección a la población de los riesgos inherentes al consumo y exposición de alimentos, medicamentos y sustancias nocivas a la salud.

2. 6 ESTRATEGIAS HOSPITALARIAS

Es un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Las reglas pueden ser:

- Ordenar y reorganizar el recurso humano, en función de los procesos productivos, demanda y localización de la infraestructura sanitaria.
- Desconcentración y descentralización de los procesos de formación de personal en salud.
- Desarrollo de un programa intensivo de capacitación para el personal de salud del Ministerio, en las diferentes áreas y disciplinas del conocimiento.
- Desarrollo de procesos de normalización, vigilancia, supervisión y evaluación de acciones de prevención y control de factores de riesgo.
- Establecer la profesión agilización de los directivos de hospitalarios. Capacitar con enfoque de educación per-

manente para mejorar la competencia técnico-profesional del recurso humano.

- Establecer mecanismos que favorezcan la administración eficiente del recurso humano.
- Búsqueda de la confianza y reconocimiento de la comunidad como incentivo fundamental, considerando al usuario como eje de todas las actividades, promoviendo su satisfacción tanto en aspectos técnicos como humanos
- Mejoramiento continuo de la calidad de atención hospitalaria.
- Establecer normalización y protocolo de los procesos de asistencia médica profesional en todos los servicios del hospital. Incorporar los mejores profesionales que en cada campo puedan conseguirse.
- Asegurar la incorporación y selección de tecnología basada en principios de seguridad, eficacia y eficiencia.
- Fortalecer el sistema de referencia, respuesta y reorientar la coordinación intra e intersectorial e institucional.
- El grado de eficacia de los grupos, depende de los criterios que se use para lograr el efecto que se desea. En cuanto a la precisión, las decisiones en grupo tienden a ser las más acertadas. La evidencia indica que, en promedio los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos.

- Pero la eficacia no puede ser considerada sin evaluar también la eficiencia. En términos de esta última, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar en la toma de decisiones.

2. 7 VISIÓN HOSPITALARIA

El Ministerio de Salud orientará sus intervenciones hacia la conformación de un verdadero sistema integrado de servicios, que brinda atención adecuada a las necesidades reales de salud de la población guatemalteca. De esta manera, la población tendrá un mejor nivel de salud y bienestar, y estará en condiciones de contribuir de manera efectiva a la consolidación de proceso de paz, a la democratización, al proceso productivo y al desarrollo integral de la República de Guatemala.

2. 8 MISIÓN HOSPITALARIA

Somos una institución que proporciona asistencia Médica de Calidad en forma permanente, contribuyendo al mejoramiento del estado de salud de la población; con servicios de hospitalización, urgencias y ambulatorio; para la recuperación, rehabilitación, promoción y prevención de la salud; con principios de equidad, eficacia y eficiencia, fundamentada en la satisfacción del usuario que demanda atención

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Hospital Regional de Cobán, A. V. no cuenta con procedimientos e instrumentos adecuados para el reclutamiento y selección de personal.

Finalizada la evaluación integral, se reunieron los datos de cada uno de los procesos llevados a cabo en el Departamento de Recursos Humanos, se identificó la urgente necesidad del proceso de reclutamiento y selección de personal. Para la mejora continua en este servicio, se procede a definir los aspectos que se consideran necesarios para la incorporación de este proceso.

Se iniciará por definir el proceso de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de que la Gerencia de Recursos Humanos, al leer esta investigación, pueda encontrar respuesta a su interrogante, relacionado a la contratación del personal a laborar en el Hospital Regional "Hellen Lossi de Laugerud" de Cobán, Alta Verapaz, con el fin de brindar atención adecuada y de calidad en forma permanente al público, al contratar personal que llene los requisitos para desempeñar el puesto en que se le ubique según su capacidad y la necesidad del servicio.

Es importante mencionar que es necesario que el Departamento de Recursos Humanos, planifique constantemente charlas de motivación y concientización para el personal que labora dentro de la em3.

presa. Pendiente aún de realizar la evaluación del desempeño para el personal interno de la institución.

Los problemas actuales son por la falta de conocimientos técnicos, dependiendo del puesto que se ocupa; por ejemplo, la ruptura de material mal utilizado. Debe de tomarse en cuenta que se está trabajando con vidas humanas y la pérdida de una vida humana por un error es un problema grave.

A través de esta propuesta se pretende también lograr que el proceso para la selección y contratación de personal, sean de mayor beneficio y permita generar atención de mejor calidad cada día al usuario de la población altaverapacense y a todas las personas emigrantes, que necesiten de estos servicios.

3.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la importancia del Diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección y su propuesta, para el Hospital Regional "HELEN LOSSI DE LAUGERUD" de Cobán, A. V.?



2 OBJETIVOS

General

Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal realizado por el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Regional Helen Lossi de Laugerud, cumpliendo con el procedimiento general de aplicación, evaluación psicométrica, entrevista personal, con el propósito de mejorar los procedimientos administrativos y adecuarlos al área donde sea necesario.

Específicos

- Verificar cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección, clasificando al personal con conocimientos idóneos a fin de mejorar la atención al público en todos los servicios del hospital.
- Proponer el proceso de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño, tomando en cuenta los sistemas de atención directa y buena calidad al usuario.
- Dar a conocer a los empleados acerca del reglamento interno de cada servicio del Hospital.
- Elaborar un plan de promoción al personal y así lograr el posicionamiento en la mente del personal (ver anexo 1).
- Determinar la importancia y confiabilidad del proceso de selección de personal en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Regional de Cobán, A.V.

3. 2 ALCANCES Y LÍMITES

Para el desarrollo de la Páctica Empresarial Dirigida -PED- se realizó una evaluación integral que abarcó la Gerencia de Recursos Humanos y todos los departamentos que conforman el sistema de organización del Hospital Regional, llegando a establecer que en el Departamento de Recursos Humanos es donde se genera toda la información y papelería para la contratación de personal, el cual sirve de base para el desarrollo operacional de las funciones de todos los departamentos; por tanto, la investigación se realizó con el personal de recursos humanos, y con los jefes de otros servicios que componen cada uno de los puestos del sistema hospitalario.

- Por un lado, las limitantes para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- fueron las siguientes. Que no hay documentación escrita para obtener la información necesaria, la poca información recopilada fue a través de entrevistas con el personal que actualmente labora para ese departamento y con personal jubilado, quien brindó su colaboración al responder a la entrevista.

- Por otra parte, la falta de documentación en cuanto a manuales o instrucciones escritas para el reclutamiento y selección, contratación e inducción de personal idóneo a optar a las plazas vacantes o a obtener ascensos dentro de la misma institución.

3.3 APORTES

Se sugiere implementar el proceso del sistema de reclutamiento y selección de personal que se deja como aporte para la institución, apoyado en conocimientos básicos profesionales para el buen servicio en el área hospitalaria, lo cual sin duda alguna mejorará las operaciones administrativas, organización y atención al cliente.

El presente proyecto tiene como fin llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado, con el fin de que puedan ser utilizados por las instituciones públicas o privadas, que deseen alcanzar estándares superiores, mayor satisfacción en los usuarios, mejores relaciones entre empleados, tanto con el jefe inmediato como con los compañeros, y así la satisfacción no solo es para el usuario sino también para el personal.

4. METODOLOGÍA

El método utilizado fue el de observación e investigación de campo, por medio de entrevistas y encuestas realizadas al personal.

4.1 Sujetos

- Director Ejecutivo
- Gerente de Recursos Humanos
- Administrador de Personal

- Gerente Financiero
- Personal presupuestado
- Personal por contrato

4. 2 INSTRUMENTOS

El instrumento para la recolección de los datos fue el cuestionario, utilizado para las entrevistas. Se establecieron dos grupos: el personal presupuestado y el personal por contrato.

(Ver anexos).

Las encuestas fueron estructuradas con preguntas y respuestas directas.

4.3 PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo la Práctica Empresarial Dirigida-PED- se realizaron los siguientes pasos:

- Una entrevista con altos mandos de la institución, quienes son: Médico Director, Gerente administrativo / financiero, Jefe de personal y la Gerente del Departamento de Recursos Humanos, en la cual informaron que necesitaban apoyo en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Se realizó la evaluación integral, investigación con los jefes de cada servicio, y encuestas estructuradas con preguntas directas con el personal, para obtener la información necesaria y poder empezar a trabajar con el diagnóstico de la empresa pública, en este caso el Hospital Regional "HELEN LOSSI DE LAUGERUD", de Cobán A. V.
- Se realizó un análisis de todos los procesos que tiene actualmente el Departamento de Recursos Humanos.

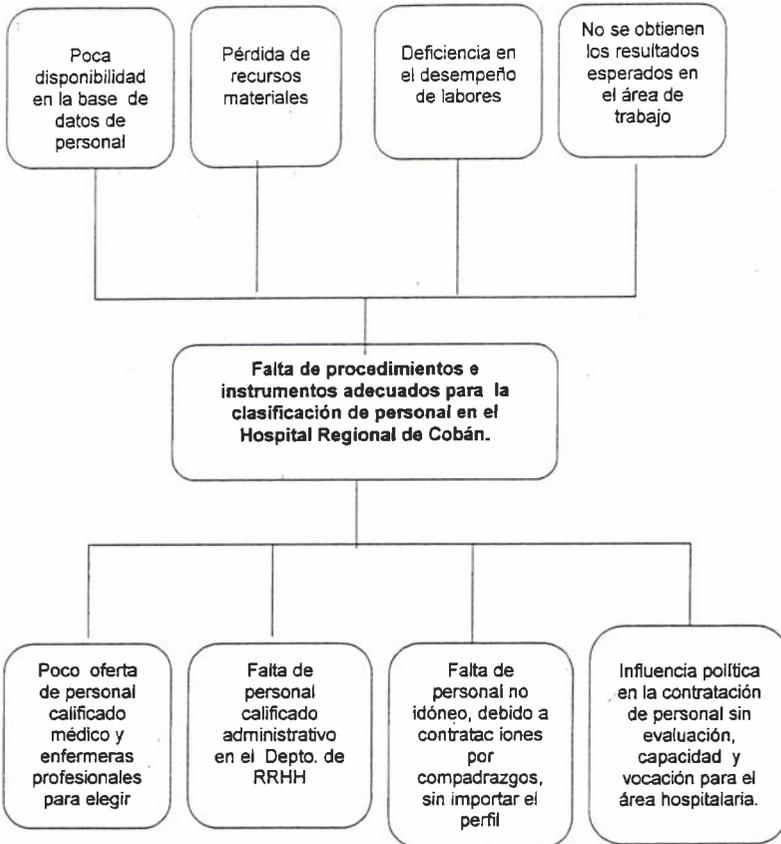
5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

De acuerdo a la investigación que se realizó en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Regional de Cobán, A. V. se detectó la necesidad del proceso de reclutamiento y selección de personal, Las actividades del Departamento de Recursos Humanos se han realizado empíricamente, debido a la falta de documentos que apoyen en el sistema de selección de personal para dicho departamento, motivo por el cual el personal ha tenido limitaciones en la contratación de las personas que acuden a ese centro hospitalario con el fin de obtener una plaza. Las entrevistas realizadas se han llevado a cabo de acuerdo a los conocimientos técnico-prácticos según experiencias anteriores. En las entrevistas se tuvo la colaboración de los jefes de servicios aportando sus opiniones, las cuales se tomaran como base para la elaboración de los fundamentos. Y para determinar la estructuración actual de la institución se utilizaron las técnicas de Diagrama de Causa y Efecto y el FODA que continuarán, ya que es una herramienta que permite confirmar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

5.1 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Esta técnica se utilizó para identificar las causas del problema de la falta de fundamentos, las cuales pueden constituirse en objetivos en el Departamento de Recursos Humanos, para contribuir a mejorar el sistema de selección de personal, en cuyo proceso se se identificó una dibilidad. Asi mismo se identificaron otros problemas dentro del Hospital, los cuales no serán tratados en el presente trabajo, pues solamente está enfocado al reclutamiento y selección de personal. Quedan como sugerencia al Departamento de Recursos Humanos, para que analicen y puedan poner dentro de su programa, las charlas de motivación, capacitación y evaluación del desempeño.

E F E C T O S



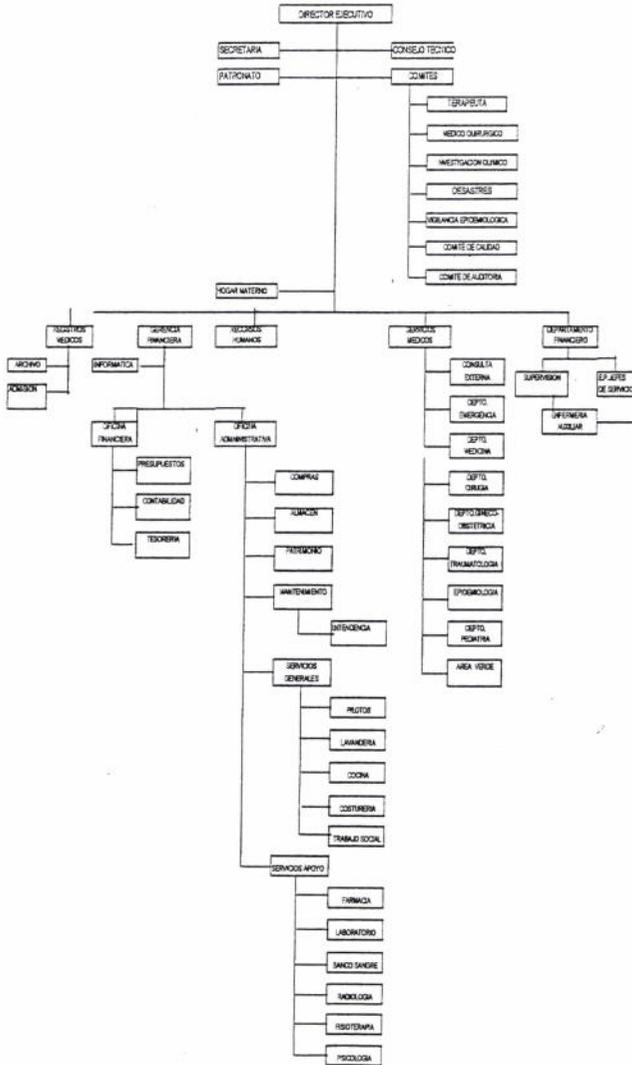
C A U S A S

5.2 FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Departamento de Recursos Humanos cuenta con nóminas del personal que facilita la elaboración de documentos. ➤ Un servicio oportuno para mejorar la atención al cliente. ➤ Se cuenta con equipo multidisciplinario para trabajar. ➤ Capacidad de informar y orientar al usuario que requiera de los servicios del Hospital. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar servicios de salud a la población guatemalteca que acude a la institución. ➤ Satisfacción de las necesidades de los usuarios en el área de salud. ➤ Mejorar los aspectos de calidad en el área de salud. ➤ Contar con un servicio de calidad a la población que requiera atención en la salud.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe un control en el aspecto de calidad de atención al usuario. ➤ Las plazas se mueven a nivel político, o compadrazgos. ➤ No se tramitan adecuadamente los ascensos dentro de la empresa. ➤ Técnicas inadecuadas para la clasificación de personal. ➤ Falta de capacitación del personal. ➤ Falta de evaluación de los puestos a ocupar en la institución. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desmotivación del personal por falta de capacitación. 2. Personal no ubicado por capacidad ni por tiempo de servicio. 3. No prestan buen servicio por falta de conocimiento o capacidad en el puesto ocupado. 4. Priorización de actividades laborales en los hospitales privados por parte del personal. 5. Deficiencia del trabajo en equipo por la desmotivación laboral.

5.3 ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA ACTUAL DEL HOSPITAL REGIONAL "HELEN LOSSI DE LAUGERUD" DE LA CIUDAD DE COBÁN, ALTA VERAPAZ



5. 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL REGIONAL DE COBÁN, A.V.

1. Estructura Organizacional del Área Administrativa

1. 1. Director

1.1.1. Secretaria Ejecutiva

1.1. 2. Patronato Pro-Hospital

1.1. 3. Jefatura de Servicios Médicos

1.1. 4. Servicios Médicos de Atención Directa

1. 1. 5. Medicinas, Hombres y Mujeres.

1.1. 6. Cirugías, Hombres y Mujeres

1.1. 7. Pediatría, Hombres y Mujeres

1.1. 8. Gineco-obstetricia

1.1. 9. Emergencia

1.1. 10. Consulta Externa

1. 2. Traumatología

1. 2.1. Fisioterapia

1. 2. 2. Hogar Materno Infantil

1. 2. 3. Servicios Técnicos de Apoyo

1. 2. 4. Técnicos en Laboratorio Clínico

1. 2. 5. Técnicos en Farmacia

1. 2. 6. Técnicos Banco de Sangre

1. 2. 7. Técnicos Rayos X

1. 2. 8. Departamento de Epidemiología

1. 2. 9. Bio-Estadística

1. 2. 10. Comités Administrativos

- 1. 3. Consejo Técnico
 - 1.3. 1. Gerencia de Recursos Humanos
 - 1. 3. 2. Intendencia (Personal Operativo, Conserje).
 - 1. 3. 3. Trabajo Social**
 - 1. 3. 4. Jefatura de Enfermería
 - 1. 3. 5. Supervisión
 - 1. 3. 6. Enfermería Profesional, Jefes de Servicios
 - 1. 3. 7. Gerencia Administrativa / Financiera.
 - 1. 3. 8. Contabilidad
 - 1. 3. 9. Compras
 - 1. 3. 10. Patrimonio
- 1. 4. Lavandería
 - 1. 4. 1. Cocina
 - 1. 4. 2. Almacén
 - 1. 4. 3. Mantenimiento
 - 1. 4. 4. Pilotos
 - 1. 4. 5. Costurería
 - 1. 4. 6. Lavandería

6. PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este capítulo se presenta el resultado del estudio realizado con el personal Hospitalario tanto de Gerencia y altos mandos, como de todo el personal que labora para la institución, con el propósito de mejorar las áreas débiles y convertirlas en fortalezas. La información se obtuvo a través del método del universo y probabilístico.

6.1 ELEMENTOS DEL MUESTREO

Conforman el muestreo: el universo, la base, las unidades y las relaciones entre el universo y la muestra.

- a) Universo, población o colectivo: está constituida por la totalidad de elementos a estudiar, utilizando una fracción denominada muestra.
- b) Base de la muestra: conformada por el substrato material que da soporte al universo o población (censo, registro, listado, etc.).
- c) Unidad de la muestra: constituida por cada uno de los elementos que integran la muestra.
- d) Los métodos probabilísticos son aquellos en los que cada elemento del universo tiene la misma oportunidad de ser elegido.

FÓRMULA

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

o = nivel de confianza

N = universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación (precisión en los resultados)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Presupuestados, = 275

$$n = \frac{3.84 \times 275 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (275-1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50}$$

Datos:

$$264 =$$

$$n = 1.645$$

$$n = 160.48$$

$$n = 160$$

Sustitución:

$$n = \frac{3.84 \times 275 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (275-1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 160$$

Por contrato 59

$$n = \frac{3.84 \times 70 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (70-1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 67.2$$

$$1.1325$$

$$n = 59.33$$

$$n = 59$$

En la Gerencia y altos mandos se incluye el personal presupuestado y personal por contrato; fue la misma cantidad de personal para ambas partes. En el personal de altos mandos está comprendido por cuatro personas: el Director, el Gerente Financiero, el Gerente de Recursos Humanos, y el Jefe de personal. Se utilizó el método del Universo, por la totalidad de elementos a estudiar. El resto de personal fue encuestado por el método probabilístico, encuestas realizadas a ciento sesenta personas ya que cada elemento tiene la misma oportunidad de ser elegido. También se divide en personal presupuestado y por contrato.

Según la entrevista con los jefes de servicios del Hospital Regional, respecto al proceso de reclutamiento con el personal a su cargo, la respuesta fue la siguiente: “en tiempos pasados se manejaba con más facilidad y oportunidad de las plazas”, en la actualidad los jefes de servicio se dan la sorpresa que les llegan las personas, sin saber qué es lo que tienen que hacer, por lo cual tienen que capacitarlos sobre la marcha, para las actividades que se realizan dentro de la misma institución; en el caso de farmacia tiene que tener los conocimientos básicos del manejo de medicamentos en cuanto a miligramos y mililitros que se manejan, ya que es la vida de un ser humano que está en peligro.

El Jefe de personal, indicó que se ha encontrado con dificultades al momento de tener que llamar la atención para corregir algunas faltas e incluso para hacer destituciones, estos trámites han sido de contrariedad por parte del personal. El Departamento de Recursos Humanos es el responsable de hacer todas las amonestaciones que sean necesarias. Se toman en cuenta las faltas cometidas con todo el personal, pero específicamente con personal de enfermería, ya que ellos son responsables de algunos o varios cambios que puedan suceder si no se tiene el cuidado específico con el paciente, en la administración de cada medicamento, lo cual es una responsabilidad y requiere de mucha atención y detalle tanto en la administración de medicamentos por vía oral (P, O), como en la administración de inyecciones (I, M)

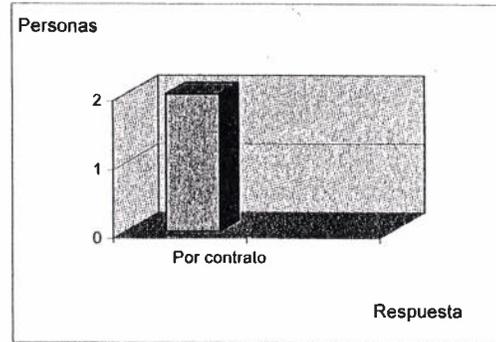
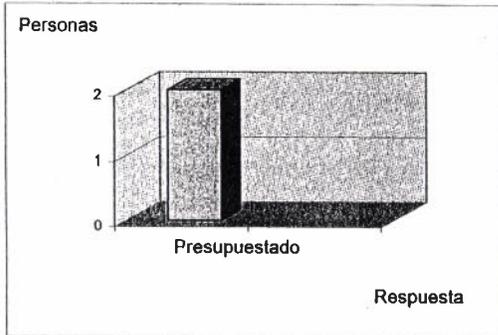
La situación actual del proceso de reclutamiento y selección del Departamento de Recursos Humanos, en algunos casos, hacen entrevistas, mientras que la mayoría de personas ingresan con plazas presupuestadas a la institución, con aval político sin tomar en cuenta el proceso de reclutamiento y selección.

Encuestas realizadas a la Gerencia y altos mandos.

41

GRÁFICA No. 01

1. ¿Es colaborador de trabajo por contrato o presupuestado?



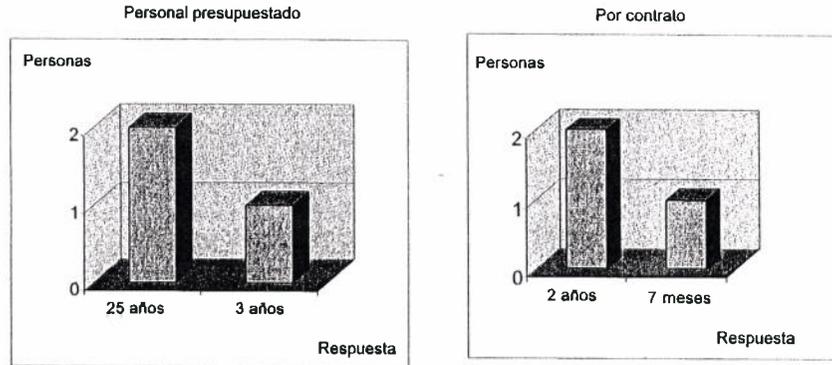
Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 100% de los encuestados es personal presupuestado.

Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 100% de personal es por contrato.

GRÁFICAS No. 02

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?

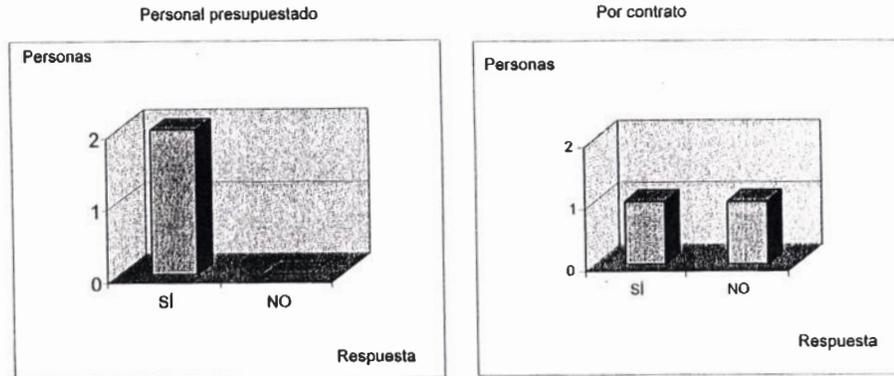


Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, se obtuvieron los resultados siguientes: el 85% tiene 25 años de laborar para la institución y el 15% restante tiene 3 años.

PERSONAL POR CONTRATO: En cuanto al personal por contrato, el 85% tiene dos años de laborar en la institución, el 15% restante tiene 7 meses.

1. ¿Lo entrevistaron previo a ocupar la plaza?



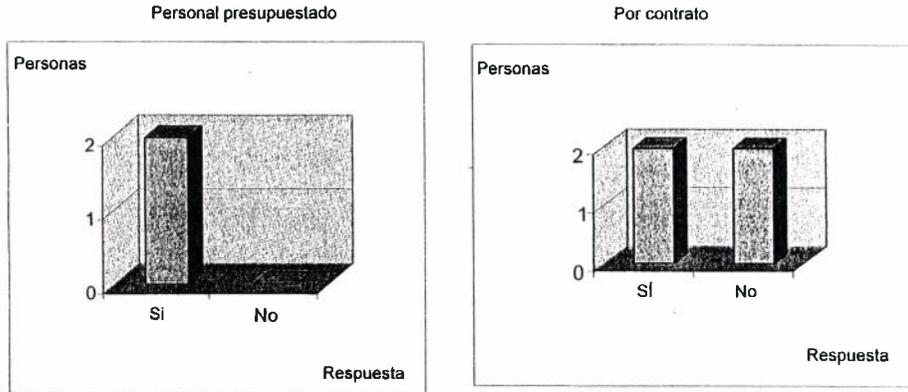
Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: El 100% de la muestra del personal presupuestado respondió que sí fue entrevistado para una plaza específica.

PERSONAL POR CONTRATO: De la muestra encuestada el 50% sí fue entrevistado para una plaza específica y el otro 50% no.

GRÁFICAS No. 04

¿Le solicitaron algún documento para optar la plaza?



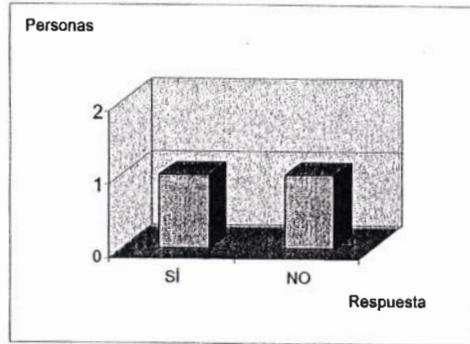
Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril

PERSONAL PRESUPUESTADO: El 100% de las personas encuestas contestaron que sí le solicitaron currículum vitae para optar a una plaza en la institución.

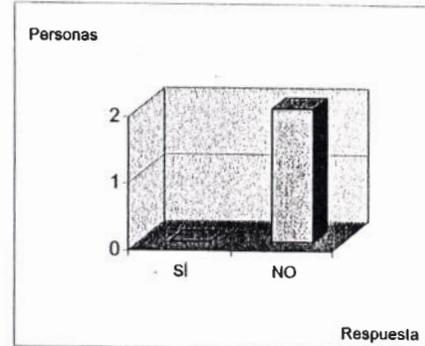
PERSONAL POR CONTRATO: El 50% de las personas encuestadas manifestó que sí le solicitaron currículum vitae, y el otro 50% no.

1. ¿Le hicieron examen teórico y / o práctico?

Personal presupuestado



Por contrato



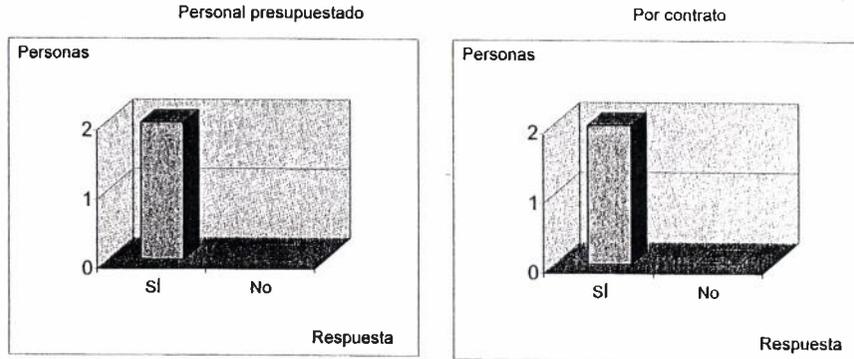
Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Al 50% de las personas encuestadas le hicieron examen teórico. Mientras que al otro 50% no los examinaron.

PERSONAL POR CONTRATO: Según las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 100% no le realizaron ningún tipo de examen.

GRÁFICAS No. 06

1. ¿Usted solicitó alguna plaza en especial?



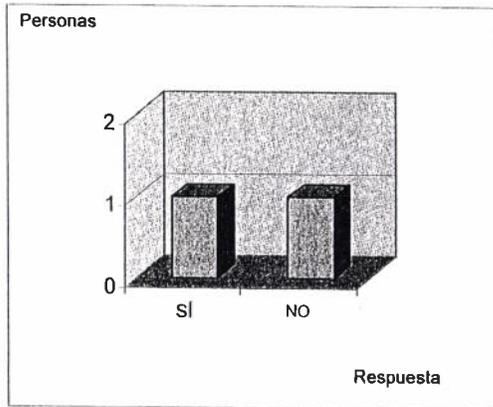
Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas para la pregunta número seis, el 100% pidió plaza específica. Dentro de las plazas solicitadas están: director ejecutivo, y el encargado(a) de personal.

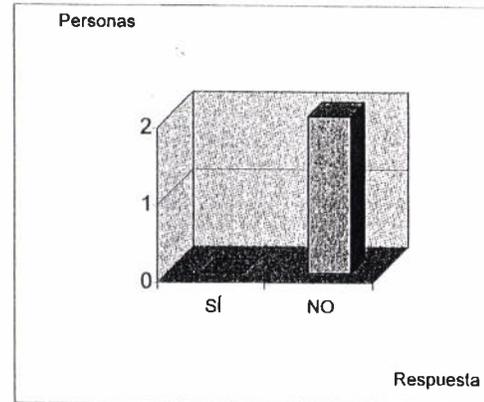
PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas para la pregunta número seis, es que el 100% pidieron plaza específica. Dentro de las plazas solicitadas están: Gerente, Administrativo / Financiero y Gerente de Recursos Humanos.

1. ¿Llenó algún tipo de solicitud de empleo?

Personal presupuestado



Por contrato



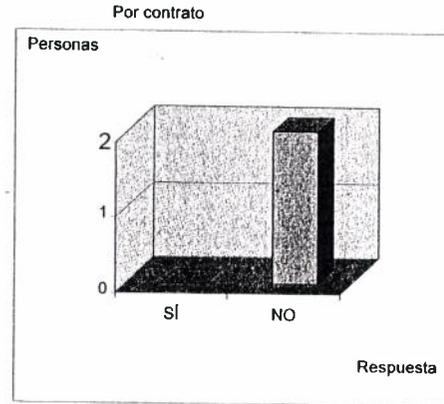
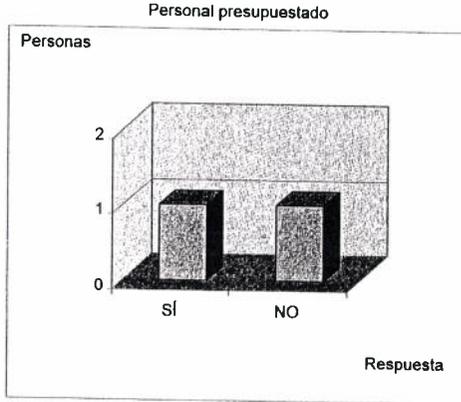
Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: El 50 % llenó solicitud de empleo mientras que el otro 50% restante no,

PERSONAL POR CONTRATO: El 100% no llenó solicitud de empleo informó el personal contratado.

GRÁFICAS No. 08

¿Durante el tiempo que ha trabajado en la institución ha tenido oportunidad de optar a otro puesto, sea de su mismo nivel o de nivel superior?



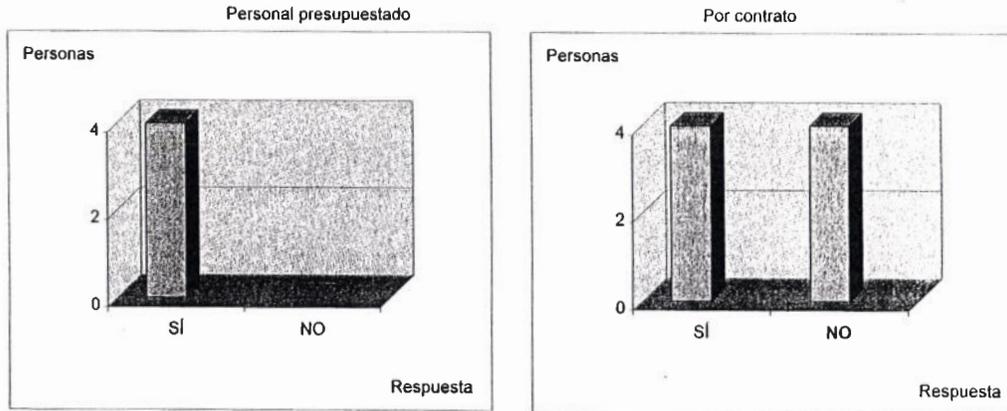
Fuente: trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 50% informa que si ha tenido la oportunidad de ascenso, y el 50% restante informó que no.

PERSONAL POR CONTRATO: Según las encuestas, el resultado fue el siguiente: el 100% informa que no ha tenido oportunidad de ascenso esto es por laborar con plaza por contrato.

GRÁFICAS No. 09

¿En su departamento cuentan con un plan de capacitación?



Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 100% informa que sí tienen un plan de capacitación anual, y un plan motivación trimestral.

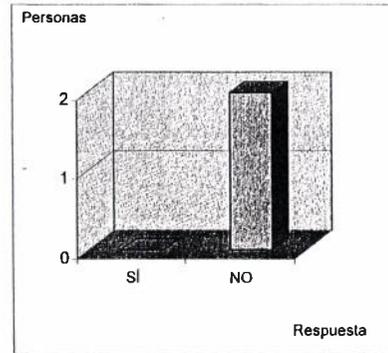
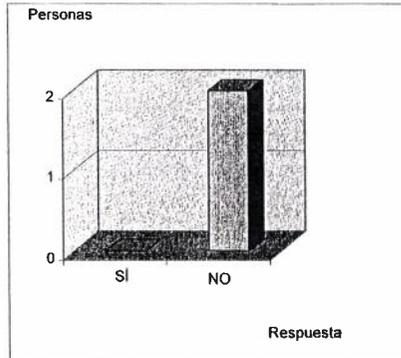
PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 50% informa que sí tiene un plan de capacitación anual, y un plan de motivación trimestral, el 50% restante no respondió.

GRÁFICAS No. 10

1. ¿Cuenta con reglamento interno la institución?

Personal presupuestado

Por contrato

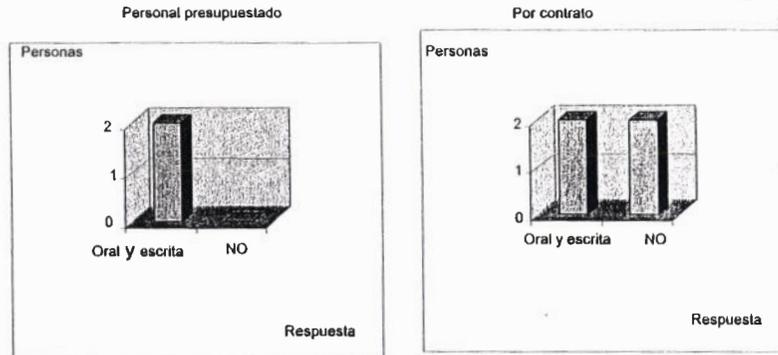


Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, la respuesta para la pregunta número diez fue la siguiente: el 100% informa que no hay reglamento interno, solo cuentan con reglamento del servicio civil.

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, la respuesta para la pregunta número diez fue la siguiente: el 50% manifiesta que no hay reglamento interno, y el 50% no respondió.

1. Indique las vías de comunicación con subalternos.



Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

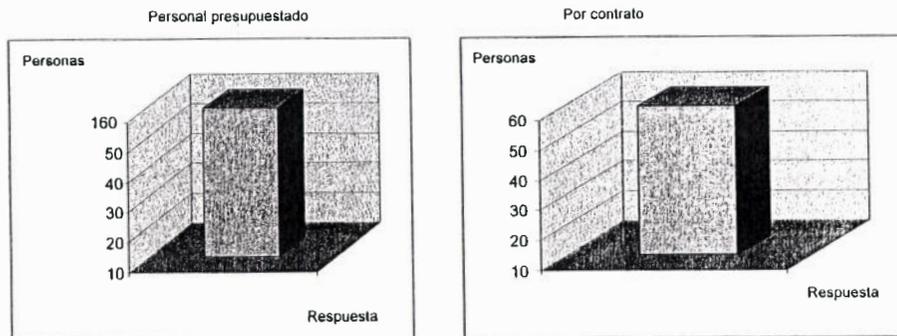
PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 100% informa que la vía de comunicación con el personal es, oral y escrita. Se refiere al personal de altos mandos.

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 50% informa que la vía de comunicación con el personal es oral y escrita, y hace visitas personales al área de trabajo, y el otro 50% no respondió. Se refiere al personal de Gerencia y de altos mandos.

ENCUESTAS REALIZADAS AL RESTO DE PERSONAL PRESUPUESTADO Y POR CONTRATO, DEL HOSPITAL REGIONAL, DE COBÁN, A.V.

GRÁFICAS No. 01

1. ¿Es colaborador de trabajo presupuestado o por contrato?

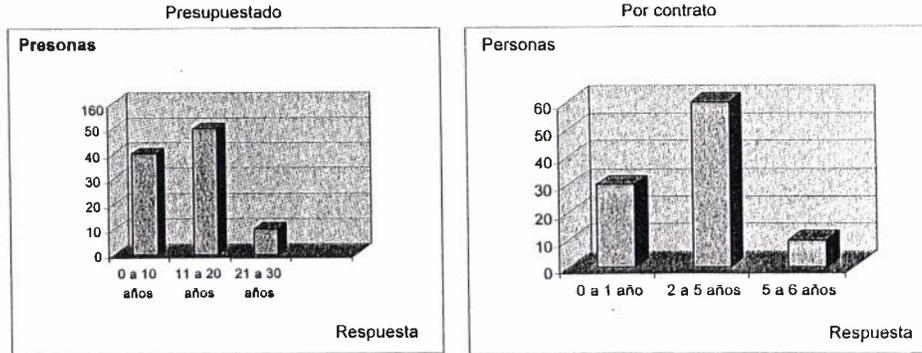


Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

Con base en las encuestas realizadas, la respuesta fue: el 100% para personal presupuestado

Con base en las encuestas realizadas, la respuesta fue: el 100% para el personal por contrato.

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?



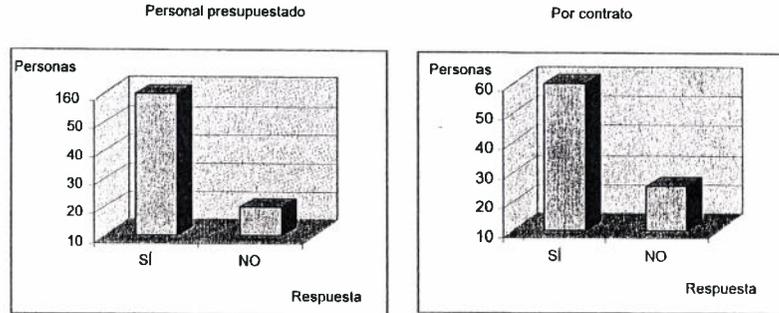
Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, la respuesta fue: de uno a 0 a 10 año, el 40%, de 11 a 20 años el 50%, y de 21 a 30 años 10%.

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, la respuesta fue: de 0 a 1 año es el 30%, de 2 a 5 años el 60%, y de 5 a 6 años el 10%.

GRÁFICAS No. 3

3. ¿Lo entrevistaron previo a optar a una plaza?



Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

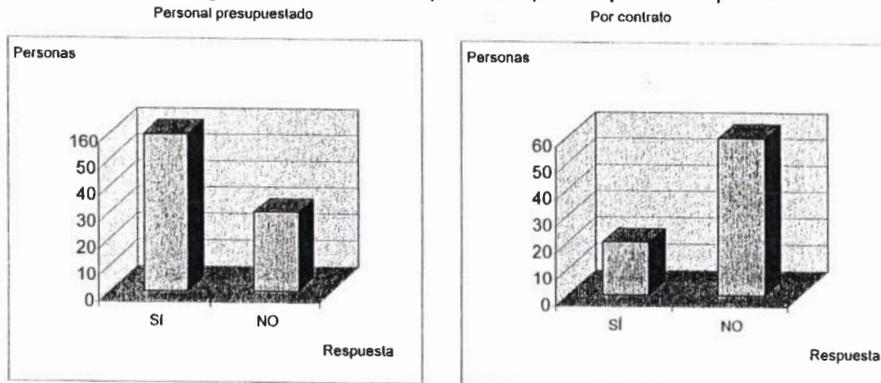
PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, la respuesta fue: el 80%, informó que sí fue entrevistado, el 20%, informó que no.

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, la respuesta fue: el 75%, informó que sí fue entrevistado, el 25%, informó que no

GRÁFICAS No. 4

4. ¿Le solicitaron algún documento específico para optar a la plaza?

55



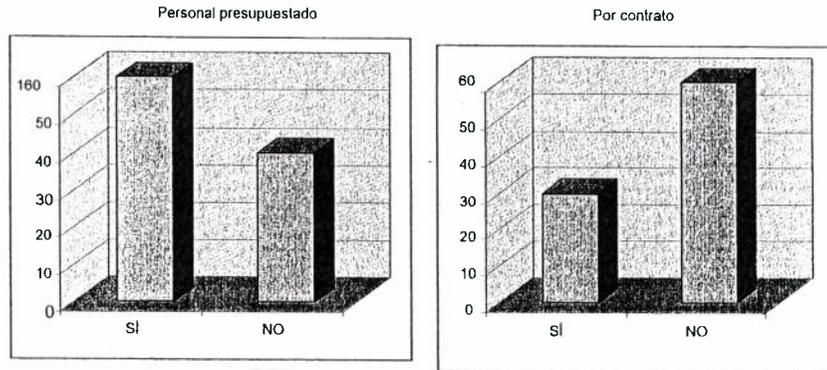
Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el fue el siguiente: al 70% le solicitaron documentos para obtener la plaza, mientras que el 30% no. (Los documentos solicitados son currículum vitae, antecedentes penales y policíacos).

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue: el 20% si le solicitaron documentos, el 80%, informo que no. (Los documentos solicitados son currículum vitae, antecedentes penales y policíacos).

GRÁFICAS No. 5

5. ¿Le hicieron examen teórico y / o práctico?



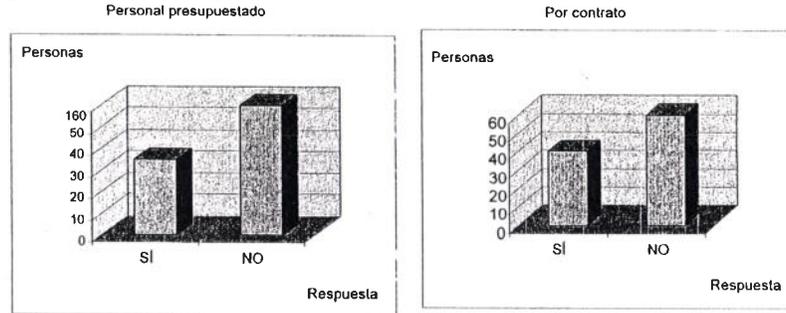
Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue: al 60% si le hicieron examen teórico, para optar a la plaza, y el 40% no.

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue: al 30% si le hicieron examen teórico, para optar a la plaza, y el 70% no.

GRÁFICAS No. 6

¿Usted solicitó alguna plaza en especial?



Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

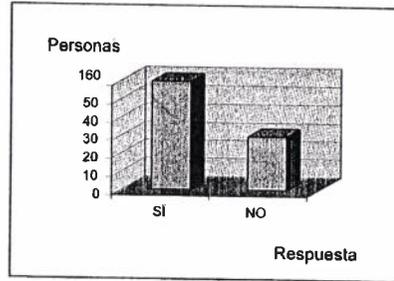
PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, la respuesta fue la siguiente: el 35% sí solicitó plaza específica, y el 65% no solicitó. Uno de los comentarios es que la mayoría solicita una plaza por necesidad de trabajar, y una minoría por vocación y conocimientos específicos en el área de salud.

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, la respuesta fue la siguiente: el 40% si solicitó plaza específica, y el 60% no. Uno de los comentarios es que la mayoría solicita una plaza por necesidad de trabajar, y una minoría por vocación y conocimientos específicos en el área de salud.

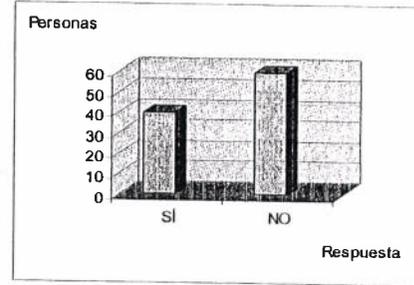
GRÁFICAS No. 7

5. ¿Se siente conforme con la plaza que tiene?

Personal presupuestado



Por contrato



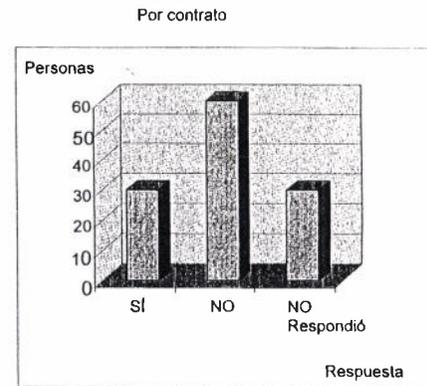
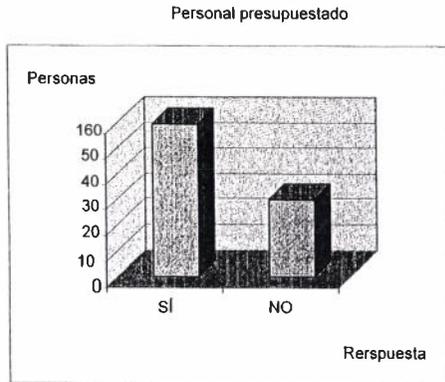
Fuente Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 70% si está conforme con la plaza que tiene, y el 30% no. Unas personas que laboran dijeron que lo hacen por necesidad, y otros, porque el trabajo es digno y ayuda al sustento de la familia.

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 40% está conforme con la plaza que tiene, y el 60% no. Unos porque están por contrato y otros que laboran por necesidad, y en algunos el comentario es: el trabajo es digno y ayuda al sustento de la familia.

GRÁFICAS No. 08

5. ¿Llenó algún tipo de solicitud de empleo?



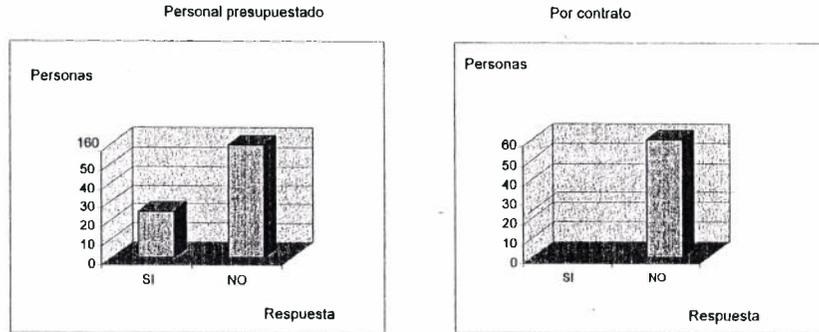
Fuente: Trabajo de campo, marzo by abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue: el 70% sí llenó solicitud empleo, y el 30% no.

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue: el 30% sí llenó solicitud de empleo, el 60% no, y un 10% no respondió.

GRÁFICAS No. 09

¿Durante el tiempo que ha trabajado en la institución ha tenido oportunidad de optar a otro puesto, sea de su mismo nivel o de nivel superior?



Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 25% sí ha tenido la oportunidad de optar a un ascenso, y el 75% no, esto quiere decir que el personal no tiene mayor motivación laboral, por parte de los ejecutivos, no toman en cuenta el nivel académico de las personas que ya están en la institución.

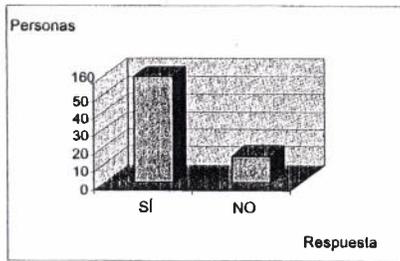
PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 100% no ha tenido la oportunidad de optar a un ascenso. Esto quiere decir que el personal no tiene ninguna motivación laboral por parte de los ejecutivos, no toman en cuenta el nivel académico de las personas que ya están en la institución.

GRÁFICAS No. 10

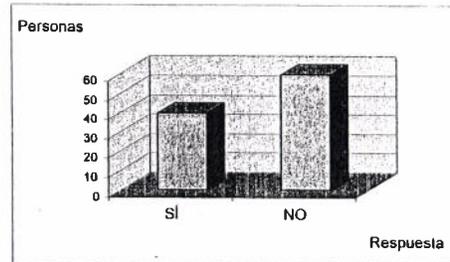
61

10. ¿Durante el tiempo de trabajo en la institución ha recibido capacitación?

Personal presupuestado



Por contrato



Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

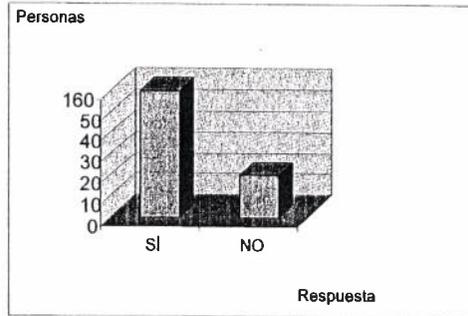
PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 85% ha recibido capacitación, y el 15% no. Esto quiere decir que no hay motivación para todo el personal que labora en la institución, ni un control directo en cuanto a capacitaciones.

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 40% ha recibido capacitación, y el 60% no. En algunos casos las personas no aprovechan las capacitaciones realizadas por la institución.

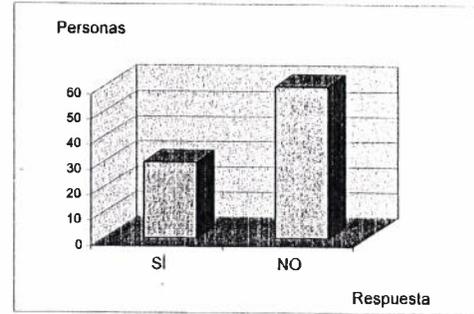
GRÁFICAS No 11

11. ¿Cree usted que hay algún tipo de influencia política para optar a una plaza?

Personal presupuestado



Por contrato



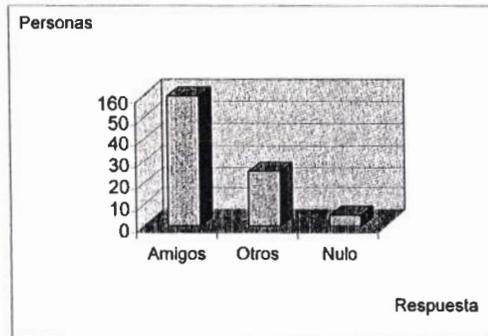
Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 80% indica que sí hay influencia política, y el 20%, indica que no. El comentario es el siguiente: se ve a simple vista.

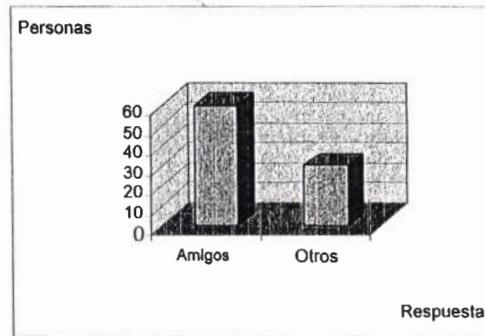
PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 30% indica que sí hay influencia política, y el 70% dice que no.

12. ¿Por qué medio se enteró que había un puesto vacante en la institución?

Personal presupuestado



Por contrato



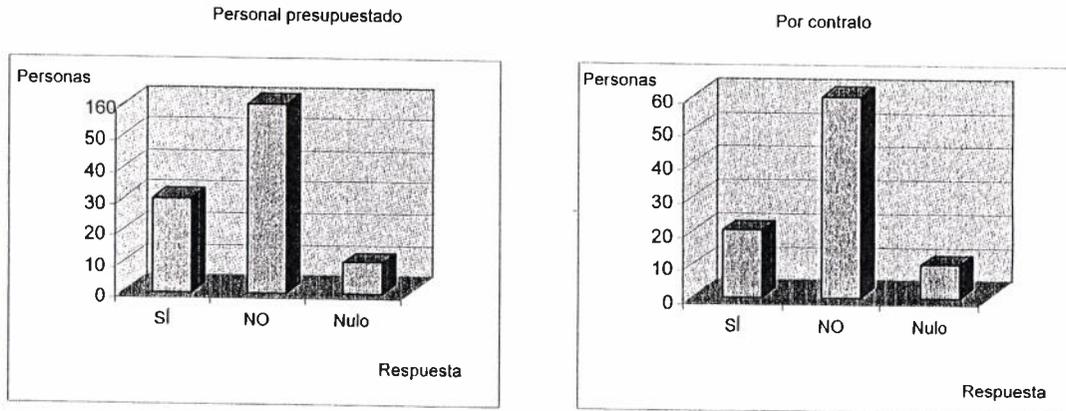
Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 70% se informó, que habían plazas vacantes en el hospital por amigos, y el 25% por otros medios (solicitud a la dirección), y el 5% de las encuestas fue nulo.

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 70% se informó que habían plazas vacantes en el hospital por amigos, y el 30% por otros medios (Solicitud al Director).

GRÁFICAS No. 13

13 ¿Participó usted en el proceso completo de inducción cuando inició sus labores en la institución?



Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

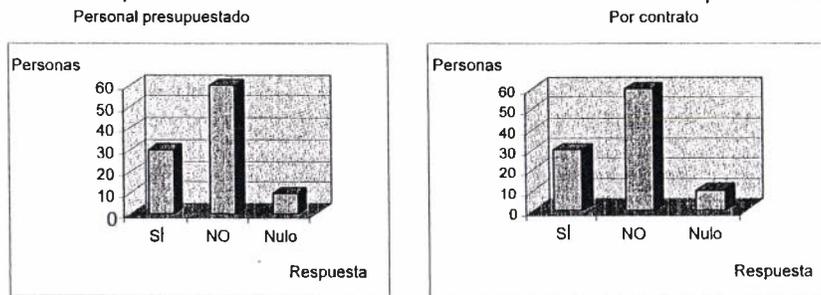
PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 30% sí participó en el proceso de inducción, el 60% no. El 10% fue Nulo.

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 20% sí participó en el proceso de inducción, el 70% no. y el 10%, No respondió

GRÁFICAS No. 14

65

14. ¿Cree usted que las funciones de Recursos Humanos se cumplen a cabalidad?



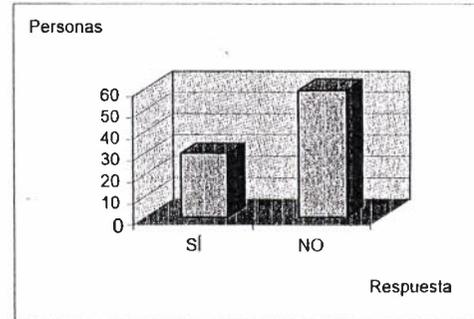
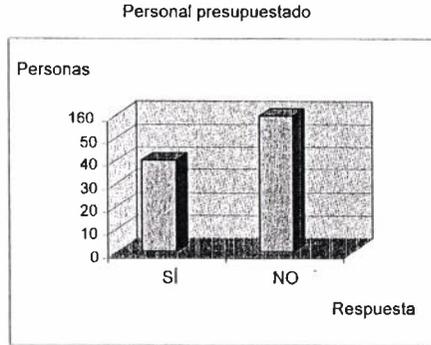
Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue el siguiente: el 30% informó que sí cumplen en el depto. De RR. HH. Y el 60% no. Mientras que el 10% es nulo, los comentarios son los siguientes, (no tienen capacidad y violan los derechos del empleado, no saben cuáles son las funciones, tienen privilegio con algunas personas, mucho abuso de autoridad, falta capacitación constante, no hay buena comunicación con todo el personal).

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue: el 25% informó que sí cumplen las funciones de RR. HH. El 70% informó que no, y el 5% es nulo, los comentarios son, (falta motivación y capacitación al personal, no supervisan trabajos, no tiene la preparación académica necesaria para el puesto, cuando dan las plazas debieran darle a las personas que están por contrato por varios años, se la dan al personal de nuevo ingresos).

GRÁFICAS No. 15

15. ¿Le han evaluado el desempeño de su trabajo durante los últimos seis meses?



Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

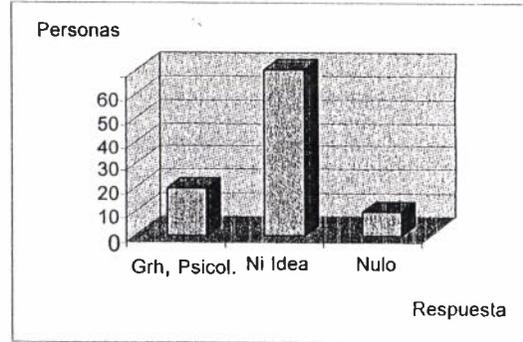
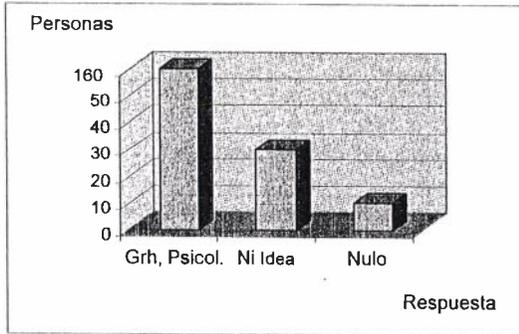
PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue: el 40% contestaron que sí hay evaluación del desempeño, el 60% fue no, los comentarios son los siguientes, en enfermería tienen un proceso de evaluación organizado por el departamento de enfermería, no hay incentivos para el buen trabajador, hay una presión de trabajo con el personal.

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue: el 30% contestó que sí hay evaluación del desempeño, el 70% no. Los comentarios son: secretaria y personal no adecuado.

16. ¿Describe brevemente el proceso de selección que utilizó el Departamento de Recursos Humanos para contratarlo?

Personal presupuestado

Por contrato



Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

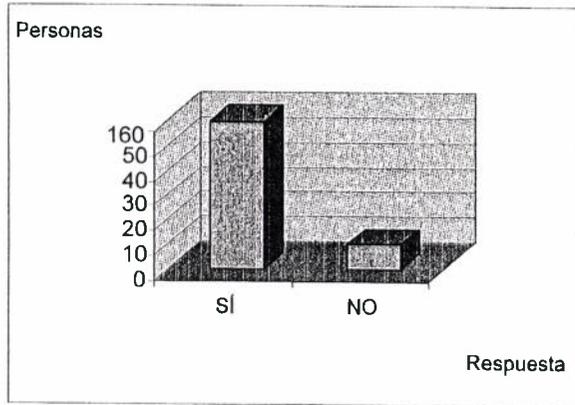
PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue: el 60% fue entrevistado por Gerente de R. H., Psicología y capacidad técnica, el 30% no tiene idea de las entrevistas y un 10% fue nulo.

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue: el 20% no fue entrevistado, el 70% sí, y el 10% no respondió.

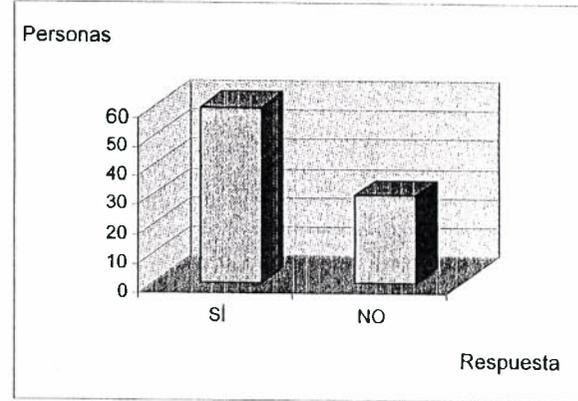
GRÁFICAS No. 17

17. ¿Le explicaron las responsabilidades de su puesto cuando empezó a trabajar en la institución?

Personal presupuestado



Por contrato



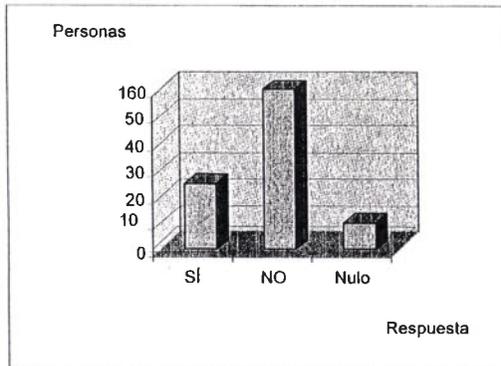
Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue: el 90% contestó que sí y el 10% informó que no. Uno de los comentarios es un derecho y obligación para los empleados.

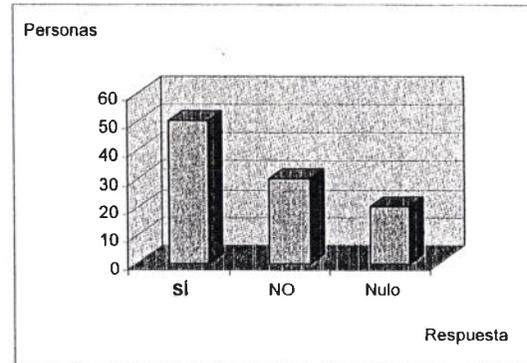
PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue: el 70% contestó que sí les explicaron las responsabilidades, y el 30% informó que no.

18. ¿Recibe retroalimentación después de la evaluación del desempeño?

Personal presupuestado



Por contrato



Fuente: Trabajo de campo, marzo y abril.

PERSONAL PRESUPUESTADO: Con base en las encuestas realizadas, el resultado fue: el 25% contestó que sí recibe retroalimentación y el 65% informó que no. y el 10% fue nulo. Los comentarios son a veces se recibe retroalimentación, otros informan que reciben retroalimentación trimestral, algunas veces el personal no asiste a las actividades).

PERSONAL POR CONTRATO: Con base en las encuestas realizadas, la respuesta es que el 50% contestó que sí y el 30% contestó que no. Y el 20% fue nulo.

7. DISCUSIÓN

La Gerencia de Recursos Humanos del Hospital Regional Helen Lossi de Laugerud, carece de un adecuado proceso de reclutamiento y selección para la contratación de personal, lo cual se transforma en una debilidad para la institución, pues el reclutamiento de personal no cuenta con el proceso adecuado de selección y contratación que permita contar con personal con conocimientos idóneos para desempeñar las diferentes funciones que se le asignan.

Esta discusión se llevó acabo de acuerdo con las respuestas encontradas en los cuestionarios que se realizaron a todo el personal.

La institución carece de una persona destinada a la inducción y orientación respecto al trabajo que deben realizar, los trabajadores. Dicha función la llevan a cabo los jefes de servicio al asignarles personal nuevo. Por necesidades de la institución existe la rotación de personal, y es más frecuente con el personal técnico y administrativo con quienes se presenta el problema de falta de conocimiento del reglamento interno de cada servicio.

Se quiere dar a conocer el nuevo sistema de reclutamiento y selección de personal que labora en la institución, por medio de trifoliales.

El personal de la institución desconoce los reglamentos internos de los servicios que cuentan con dicho reglamento pues no hay comunicación sobre el tema ni personal específico para la evaluación del desempeño del empleado para promover ascensos o cambios de servicio de acuerdo con los conocimientos de cada uno, lo cual serviría de motivación para las personas con deseos de superación y se vería reflejado en la atención al paciente.

Se deja como sugerencia a las autoridades del Hospital Regional de Cobán, A. V. para que se haga el reglamento interno ya que es una parte muy importante para la institución.

7. 1 PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La propuesta se enfoca al área de reclutamiento, selección y contratación de personal, para lo cual se propone el siguiente sistema, ya que al momento de surgir una plaza vacante en la institución el jefe inmediato deberá presentar su solicitud al Departamento de Recursos Humanos, luego este se encargará de iniciar el proceso. Se deberá verificar si hay personal dentro de la institución para programar los ascensos y si no hay personal dentro de la misma, se acude a la fuente externa, para realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

7. 1. 1 MODELO DE LA PROPUESTA

El proceso de reclutamiento y selección de personal para el Departamento de Recursos Humanos se presenta a continuación.

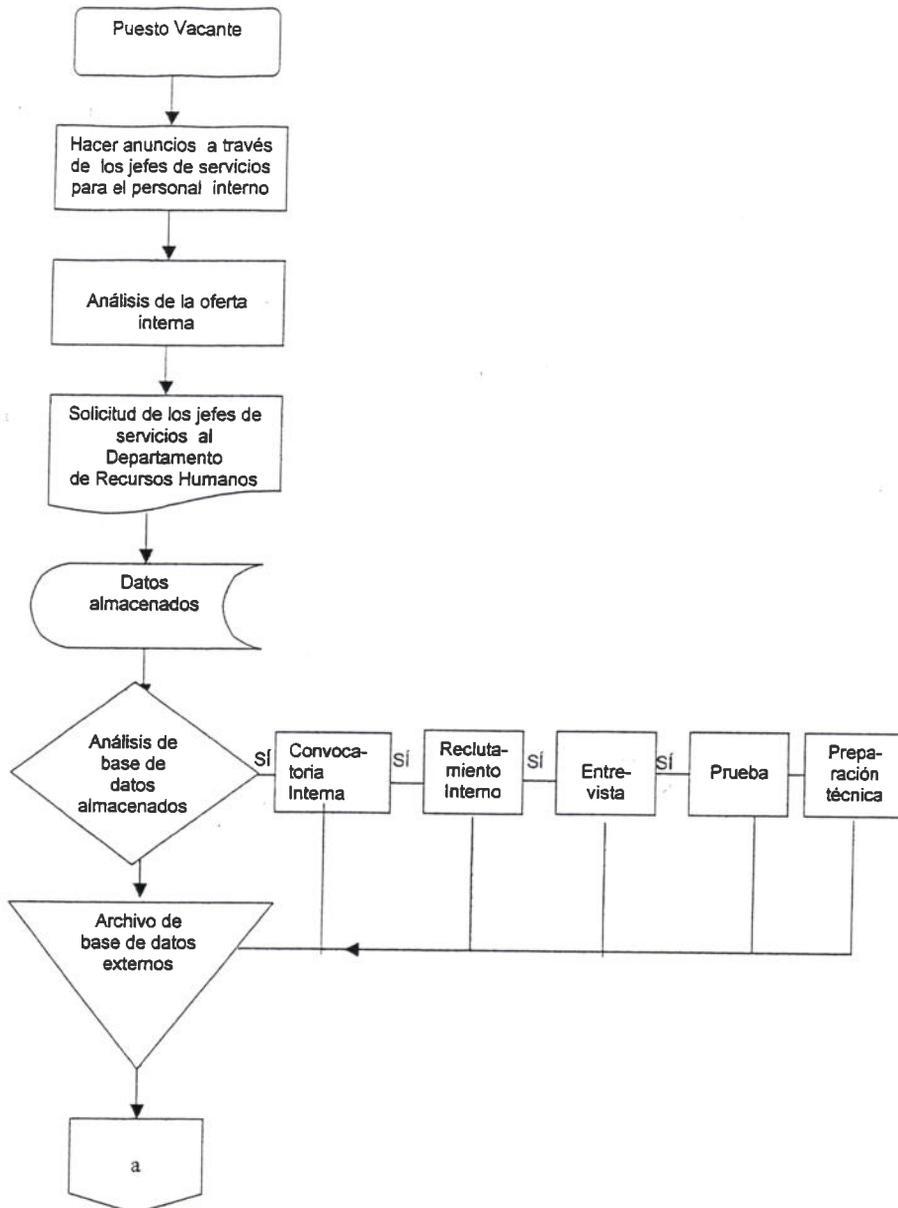
El jefe de cada servicio será el encargado de enviar la solicitud al Departamento de Recursos Humanos, para el análisis del perfil del empleado y luego informar al interesado si cumple con el perfil adecuado.

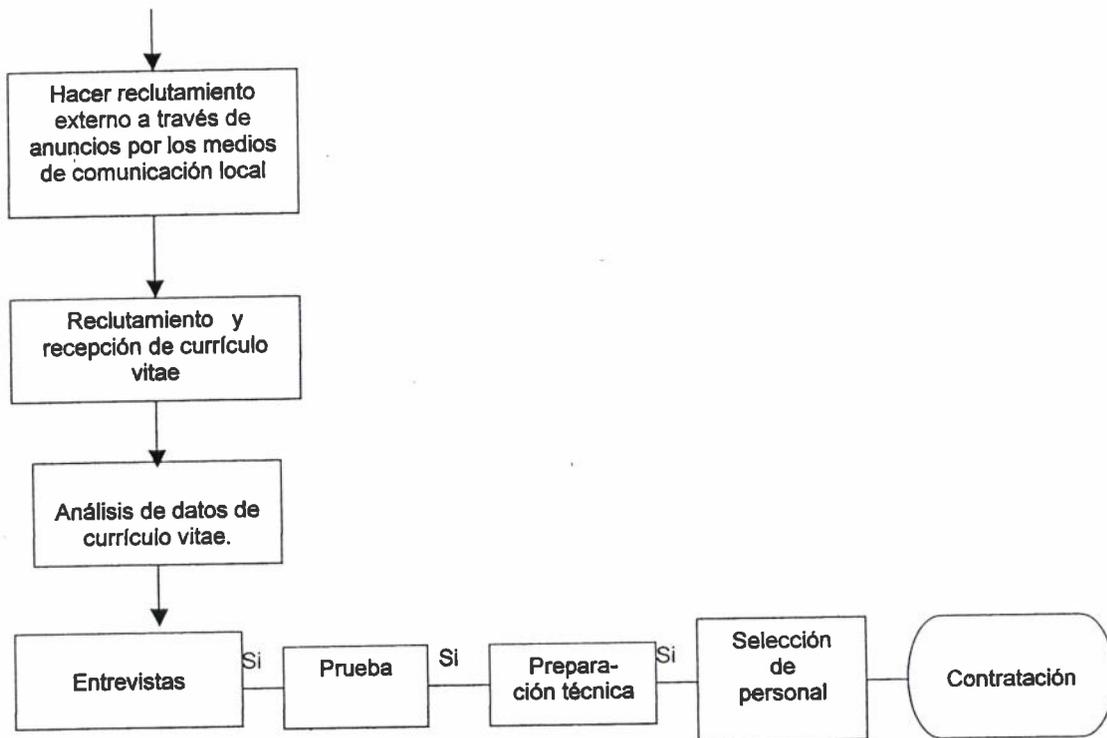
Recibir el currículo de varios candidatos dentro de la empresa, analizarlos para el puesto vacante. Si cumplen con el perfil adecuado se continúa con los ascensos que sean necesarios en la institución, dando oportunidad al personal con deseos de trabajar y de poner en práctica los conocimientos adquiridos.

En cuanto a nuevos empleados, es importante para lograr un cambio en el mejoramiento de atención al usuario (paciente), hacer buena selección para la contratación de personal. Será de mucha utilidad poner en práctica el presente proyecto una vez sea establecido, pero previo a su aplicación total se debe efectuar la medición de la efectividad del mismo en constantes capacitaciones, concientización y evaluación del desempeño a corto, mediano y largo plazo.

El Departamento de Recursos Humanos debe brindar la orientación al nuevo empleado indicando la visión, misión, políticas y estrategias a nivel hospitalario y reglamento interno de cada servicio.

7. 2 SISTEMA DE SELECCIÓN





CONCLUSIONES

1. El Proceso actual de reclutamiento y selección de personal que se lleva a acabo en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Regional de Cobán, A. V. es el siguiente, en algunos casos hacen entrevistas, Psicometricas, entrevistas con el Sr. Director, y jefe de personal, mientras que la mayoría de personas ingresan con plazas presupuestadas a la institución, con aval político sin tomar en cuenta el proceso de reclutamiento y selección.
2. Al personal por contrato no se le sigue el proceso de selección y contratación adecuado.
3. El personal por contrato dura el período y reubicación de gobierno, según las encuestas realizadas.
4. La etapa de reclutamiento utiliza la fuente interna y externa.
5. El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con un proceso adecuado de selección y contratación de personal.

6. No hay inducción en la institución, para el personal del nuevo ingreso.
7. En el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Regional, no existen documentos que faciliten la selección y contratación de personal.
8. Se determinó que existe falta de motivación al personal que labora actualmente, falta de capacitación constante en todas las áreas que componen la institución, así como falta de políticas de promoción y evaluación del desempeño.
9. La institución no cuenta con el reglamento interno, el cual es necesario que exista y darlo a conocer al personal, pues es un documento de apoyo a la institución y al trabajador.
10. No hay personal destinado a la orientación de los empleados, esta función la realizan los jefes de cada servicio al nuevo personal incorporado a la institución.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta que se deja como aporte de este trabajo para el proceso de Reclutamiento y Selección para el Departamneto de Recursos Humanos Hospital Regional.
2. Que el personal por contrato lleve acabo el mismo proceso de reclutamiento y selección, que el personal presupuestado.
3. El Departamento de Recursos Humanos debe tomar en cuenta la intervención del jefe de servicio para la contratación de personal, con el propósito que sea lo más apropiado posible en cuanto al perfil de cada puesto.
4. Dar la oportunidad de ascensos al personal que se encuentra trabajando y aprovechar la experiencia que tienen, lo que servirá de guía para las personas que ingresen por primera vez.
5. No dar las plazas por el sistema político, ya que se pierde la experiencia laboral, y es desmotivación para el resto de personal.
6. Establecer políticas de promoción para todo el personal.

7. Realizar evaluación del desempeño una o dos veces al año para el personal que labora en la institución.
8. Tomar en cuenta el sistema de selección para la contratación de nuevo personal.
9. Capacitar de manera constante al personal que labora en las diferentes áreas, para mejorar el servicio que se presta.
10. Analizar el perfil del empleado en casos de ascensos, para confirmar o descartar la vocación de los empleados para las funciones del área hospitalaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Vélez, Carlos Alberto. Oficina Planeación- Departamento de Plantación y Sistemas, Versión 02. Capítulo 6, selección de personal, página 110
- CHIVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 3ª. Edición Editorial Lito Camargo. 1994.
- Constitución de la República de Guatemala.
- Gestipolis.com, Contacto y Términos de uso y política de privacidad
Mapa del sitio | Publicidad
- Editorial Mc Graw –Hill. México 1990.
- Enciclopedia del Management, Océano Centrum.
- fuente: <http://www.psicologiacientifica.com>
- <http://www.liderazgo/marca>
- <http://www.gestipolis.com>, publicación 2000, a 2006.
- KOONTZ, Harold. HEINZ, Weinrich. Administración. Novena Edición.
- Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation.
- Peña (1997). www.gestipolis.com/canales.
- Reglamento Interno del Laboratorio Clínico
- Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna. Capítulo 1, Página. 7
- Sosa Sálico Mariano msosasal@gigared.com
- William B. Werther, Jr / Keith Davis, Administración de personal y recursos humanos. 3ª. Edición, capítulo 5, reclutamiento de recursos humanos, página 90
- www.GestioPolis.com Ltda.
- www.gestipolis.com/recursos/experto/fecha de publicación: 04/2001

ANEXO

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y
ASISTENCIA SOCIAL

HOSPITAL REGIONAL DE COBÁN
"HELEN LOSSI DE LAUGERUD"



"Salud para todos los
Guatemaltecos"

Dirección:
8ª. Calle 1-24, Zona 11, Cobán, A. V.
TEL. 7952-1315 / 7951-0050

RESEÑA HISTÓRICA

El Hospital fue fundado en el año 1879, su primer Director fue el Lic. Jacinto Córdova González durante el gobierno de Manuel Estrada Cabrera; en el mes de febrero de 1978 se traslada al actual edificio por ser un lugar amplio y adecuado denominándole HOSPITAL REGIONAL

"Helen Lossi de Laugerud".

NUESTRA MISIÓN

Somos una institución que proporciona asistencia médica de calidad en forma permanente, contribuyendo al mejoramiento del estado de salud de la población; con servicios de hospitalización, urgencias y ambulatorios; para la recuperación, rehabilitación, promoción y prevención de la salud; con principios de equidad eficacia y eficiencia. Fundamentada en la satisfacción del usuario que demanda atención.

OBJETIVOS

a. General

Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal realizado por el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Regional Helen Lossi de Laugerud, cumpliendo con el procedimiento general de aplicación, evaluación psicométrica, entrevista personal, con el propósito de mejorar los procedimientos administrativos y adecuarlos al área donde sea necesario.

Específicos

Verificar como se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección, clasificando al personal con conocimientos idóneos a fin de mejorar la atención al público en todos los servicios del hospital.

Determinar la importancia y confiabilidad del proceso de selección de personal en el Departamento de Recursos

RECLUTAMIENTO

Reclutar es atraer candidatos dispuestos a someterse a un proceso de selección que culmine en la creación de un vínculo legal entre la institución y el empleado.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Son los medios de los que se vale una institución para atraer candidatos para llenar puestos de trabajo.

FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO

Las principales fuentes a las que se puede recurrir en la búsqueda de candidatos al puesto son:

- Búsqueda interna. Se da en el caso en que las instituciones dan prioridad a los candidatos internos para ocupar los puestos vacantes.

FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

Se habla de fuentes externas cuando la empresa ha agotado los recursos humanos dentro de la institución y no cuenta con personal que llene el perfil adecuado para la vacante

SELECCIÓN DE PERSONAL

Elegir a las personas que van a formar parte de la institución o empresa no es tarea fácil. Es fundamental que los nuevos miembros coincidan con los objetivos y valores que sostiene la empresa.

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Aceptada la selección del candidato, se procede a su contratación, en la cual el nuevo empleado se compromete a prestar sus servicios y la parte contratante a su vez, se compromete a

retribuirlos económicamente, ofreciéndole prestaciones laborales

INDUCCIÓN

Corresponde a aquellos esfuerzos que la institución debe de realizar para lograr la adaptación del nuevo empleado a su trabajo y a la institución en general.

CAPACITACIÓN

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor que realiza el personal de cada puesto dentro de la institución.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO -ACA-
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario

Los estudiantes de la Universidad Panamericana están realizando un análisis en algunas instituciones tanto **públicas** como privadas. **Por tal** razón se realiza **esta** encuesta al personal hospitalario esperando puedan **brindar** información a **dicha** estudiante: contestando en **forma sincera** y adecuada, **pues lo** que se pretende **es** determinar el sistema que se está utilizando para la clasificación y selección de personal.

Instrucciones: Marque con una X, la respuesta adecuada **de acuerdo** como a usted le contrataron, **ya sea** presupuestado o por contrato.

Encuestas realizadas a Gerente y Altos Mandos

1. ¿Es colaborador de trabajo presupuestado? _____ o por contrato _____
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución? _____
3. ¿Le entrevistaron previo a optar a una plaza?
 Sí _____ No _____
4. ¿Le solicitaron algún documento específico para optar a la plaza?
 Sí _____ No _____
5. ¿Le hicieron examen teórico y / o práctico?
 Sí _____ No _____
6. ¿Usted solicitó alguna plaza en especial?
 Sí _____ No _____
7. ¿Llenó algún tipo de solicitud de empleo?
 Sí _____ No _____

8. ¿Durante el tiempo que ha trabajado en la institución ha tenido oportunidad de optar a otro puesto, sea de su mismo nivel o de nivel superior?

Sí _____ No _____

9. ¿En su departamento cuentan con un plan de capacitación?

Explique _____

10. ¿Cuentan con un reglamento interno en la institución?

Sí _____ No _____ Explique _____

11. Indique la vía de comunicación con sus subalternos _____

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO -ACA-
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario

Los estudiantes de la Universidad Panamericana están realizando un análisis en algunas instituciones tanto públicas como privadas. Por tal razón se realiza esta encuesta al personal hospitalario esperando puedan brindar información a dicha estudiante contestando en forma sincera y adecuada, pues lo que se pretende es determinar el sistema que se está utilizando para la clasificación y selección de personal.

Instrucciones: Marque con una X, la respuesta adecuada de acuerdo como a usted le contrataron, ya sea presupuestado o por contrato.

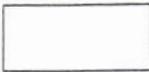
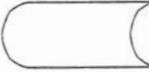
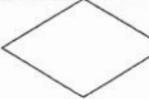
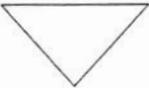
RESTO DE PERSONAL

1. ¿Es trabajador: por contrato _____ o presupuestado? _____
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución? _____
3. ¿Le hicieron alguna entrevista?
 Sí _____ No _____
4. ¿Le solicitaron algún documento para optar a la plaza?
 Sí _____ No _____
5. ¿Le hicieron examen teórico y / o práctico?
 Sí _____ No _____
6. ¿Usted solicitó alguna plaza en especial?
 Sí _____ No _____

7. ¿Se siente conforme con la plaza que tiene?
Sí _____ No _____
8. ¿Llenó algún tipo de solicitud de empleo? Sí _____ No _____
9. ¿Durante el tiempo que ha trabajado en la institución ha tenido oportunidad de optar a otro puesto, sea de su mismo nivel o de nivel superior?
Sí _____ No _____
10. ¿Durante el tiempo de trabajo en la institución ha recibido capacitación?
Sí _____ No _____
11. ¿Cree usted que hay algún tipo de influencia política para optar a una plaza?
Sí _____ No _____
12. ¿Por qué medio se enteró que había un puesto vacante en la institución?
Periódico _____ Radio _____
Amigo _____ otros _____
13. ¿Participó usted en el proceso de inducción cuando inició sus labores en la institución? Sí _____ No _____
14. ¿Cree usted que las funciones de Recursos Humanos se cumplen a cabalidad?
Sí _____ No _____
15. ¿Le han evaluado el desempeño de su trabajo durante los últimos seis meses?
Sí _____ No _____
16. Describa brevemente cuál fue el proceso de selección que utilizó el Departamento de Recursos Humanos para contratarlo _____

17. ¿Le explicaron las responsabilidades de su puesto cuando inició a trabajar en la institución? Sí _____ No _____
18. ¿Recibe retroalimentación después de la evaluación del desempeño?
Sí _____ No _____

SÍMBOLOS PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DEFINICIÓN
	INICIO O TERMINAL	Inicio o término. indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o Proporciona información.
	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	CONECTOR DE LÍNEA	Con esta figura se representan dos situaciones diferentes. > La unión de símbolos > El movimiento físico de documentos.
	DOCUMENTO	Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	DATOS ALMACENADOS	Representa toda la información cuyo registro no queda en medio físico, pero queda registrada en la base de datos o en sistemas de información utilizados.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	ARCHIVO	Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	CONECTOR DE PÁGINA	Representa el vínculo entre varias páginas. En su interior se escribe un número que sirve de vínculo.

PRESUPUESTO HOSPITALARIO
DE ENERO A JUNIO 2,006

Servicios personales	Q 11,922,852.00
Servicios básicos, servicios de mantenimiento	Q 1,958,513.00
Servicios administrativos	Q 220,917.00
Combustibles y lubricantes	Q 238,042.00
Propiedad planta y equipo	Q 8,958.00
Consulta externa	Q 1,024,756.00
Servicios de emergencia	Q 437,418.00
Servicios de hospitalización	Q 1,123,438.00
Servicios de apoyo	Q 958,537.00
TOTAL SUB PROGRAMA	Q 17,919,831.00
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO EN LA RED HOSPITALARIA	
Propiedad planta y equipo e intangibles	0.00
TOTAL UNIDAD EJECUTORA	Q 17,919,831.00