

8100 =

B. Upana - I-10,655-2009 C-2

PE-ELI-59
C431
C-2

Fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección de Área de Salud de Petén Norte como alternativa para mejorar el desempeño del personal de la institución

Práctica Empresarial Dirigida-PED-

Por: Leonel Antonio Chacón Golib

Licda. María Elena Aguilar Cañas, Tutora

Licda. Sandra del Rosario Anzueto Girón, Revisora

Santa Elena, Petén, febrero de 2009.



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

Licda. Alba de González
Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Lic. Cándido Abimael Reynoso López
Coordinador Petén.

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Lic. Luis Fernando Tepé
Examinador**

**Lic. Mario Jacinto Reynoso López
Examinador**

**Licda. Ana María Romero
Examinadora**

**Licda. María Elena Aguilar Cañas
Asesora**

**Licda. Sandra del Rosario Anzuetto Girón.
Revisora**



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.0002-2009-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 30 DE ENERO DEL 2009

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Maria Elena Aguilar, tutora y licenciada Sandra Anzueto, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN DE ÁREA DE SALUD DE PETÉN NORTE COMO ALTERNATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN”. Presentada por el estudiante Leonel Antonio Chacón Golib, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00009.2008 de fecha 18 de octubre del 2008; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobarupana
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

María Elena Aguilar C.
Licda. En Administración de Empresas,
M.A. en Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

No. Teléfono Of. 22611663-65
No. Teléfono Cel. 59143700, 56872048
No. De Fax ---
E-Mail meac2006@gmail.com

Guatemala, 12 de julio de 2008

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

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección de Área de Salud de Petén Norte como alternativa para mejorar el desempeño del personal de la institución**" realizado por **Leonel Antonio Chacón Golib** carné No.0704407, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la tutoría 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 Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y dos (82) puntos de cien 100.

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


Licda. María Elena Aguilar C.

Licda: Sandra Anzuetto de Hernández
Tecnología y Proyecto Educativos
3ª, Calle 14-25 zona 1
2220222-41139581
sdehernandez@yahoo.com

Guatemala, 6 de febrero 2009

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED.), del tema **“Fortalecimiento de la gestión de Recursos Humanos en la Dirección de Área de Salud de Petén Norte como alternativa para mejorar el desempeño del personal de la institución**, realizado por Leonel Antonio Chacón Golib Carné No. 0704407, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión 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 (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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


Licda. Sandra Anzuetto de Hernández



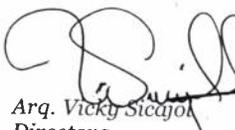
UNIVERSIDAD PANAMERICANA Registro y Control Académico

REF.: UPANA: RYCA: 015.2009

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el (a) estudiante **Chacón Golib, Leonel Antonio**, con carné No. 0704407 aprobó el (os) Examen General Privado con 80 puntos, de Licenciatura en Administración de Empresas del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, el día 18 del mes de octubre del año 2008.

Para los usos que el (a) interesado (a) estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 28 días del mes de enero de 2009-----.

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Brenda Pérez.
CC. Archivo

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Acto que dedico

- A Dios: Mi agradecimiento total por ser el timón de mi barca y la luz que siempre ha alumbrado mi camino para guiarme a puerto seguro.
- A mis padres: José Luis Romeo Chacón y Chacón e Hilda Golib Jiménez, siempre quise darles el gusto de verme hecho todo un profesional, pero Dios quiso que partieran a la eternidad antes que yo lograra mi triunfo, pero seguro estoy que se gozarán al ver que ahora recojo los frutos del esfuerzo hecho durante mi vida estudiantil universitaria, a ellos flores sobre su tumba y mi agradecimiento eterno por enseñarme a ser un hombre responsable, honesto y trabajador.
- A mis hermanos: Luis Alberto, Otto René, José Guillermo e Hilda Yara, gracias por su apoyo, ustedes son los frutos que me quedan de las semillas de amor de nuestros padres, los amo con toda mi alma.
- A mi esposa. Ana del Carmen Aguilar, gracias por su apoyo y la paciencia que ha tenido siempre para mí en los momentos que más la he necesitado, gracias por siempre.
- A mis hijos: José Carlos Leonel y Ricardo Emilio, dos bellos regalos que me ha dado el creador del mundo, que mi triunfo sea un verdadero ejemplo para ellos.
- A mis compañeros: Jaime Más, Francisco Barquín, Cristian Bollman, Carlos Guerra, Mayela Díaz, Karina Romero, Aimé Táger, Karla Pinelo, Magalí Solórzano, Liliam Vásquez, Rosario Guerra y Bikry Zetina, lo logramos mis amigos, solo con esfuerzo y dedicación se alcanza el triunfo, éxitos en su vida profesional.

A la Universidad

Mariano Gálvez: Centro Universitario de Petén, lugar donde formé mi carrera universitaria adquiriendo los conocimientos necesarios para mi futuro, gracias a los profesionales que se esforzaron por darme lo mejor de ellos, en especial al Lic. Erick Batres, Ing. Rodolfo González Romero, Licda. Verena Reyna Baños, Licda. Ingrid Villeda, Lic. Mario Rolando Godinez.

A la Universidad

Panamericana: Centro Regional de Petén, programa de Actualización y Cierre Académico, -ACA- lugar donde logré realizar mis más anhelado sueño, graduarme, convertirme en un profesional de las ciencias económicas, gracias a las gestiones, al apoyo y al acercamiento que tuvimos del señor Decano de la Facultad, Licenciado César Augusto Custodio Cobar y del Coordinador Académico de Petén, Licenciado Cándido Abimael Reynoso López, a la Licenciada María Elena Aguilar Cañas, mi asesora y a la Licenciada Sandra del Rosario Anzueto, mi revisora, muchas gracias.

A dos amigos

Especiales: Lic. Héctor Monroy Sagastume y Licda. María Leticia Fión, gracias por su apoyo incondicional en los momentos más difíciles en el desarrollo de mi proyecto de graduación, que Dios los bendiga grandemente.

A la Dirección de Área de Salud de Petén Norte, especialmente al Doctor Adán Otoniel Meda Álvarez, por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de investigación en esa dependencia del Ministerio de Salud con el único objetivo de aportar un documento que sirva de base para tomar decisiones en el proceso de selección de personal, considerando que la salud debe ser de calidad y debe darse con calidez humana., muchas gracias.

CONTENIDO

I.	Resumen	1
II.	Introducción	2
III.	Planteamiento del problema	3
3.1.	Pregunta de Investigación	4
3.2.	Objetivos.....	4
3.2.1.	General	4
3.2.2.	Específicos	4
3.3.	Alcances y límites	5
3.4.	Aporte.....	6
3.4.1.	A Guatemala.....	6
3.4.2.	A la Dirección de Área de Salud Petén Norte.....	6
3.4.3.	A la Universidad Panamericana	6
IV.	Metodología	7
4.1.	Sujetos de Investigación	7
4.2.	Técnicas e Instrumentos.....	7
4.3.	Procedimiento.....	8
V.	Presentación y análisis de resultados	9
5.1.	Reclutamiento.....	10
5.2.	Proceso de Selección	13
5.3.	Proceso de Inducción.....	16
5.4.	Evaluación del Desempeño.....	16
5.5.	Entrenamiento y Capacitación.....	17
5.6.	Instrumentos Administrativos	17
VI.	Exposición y discusión (propuesta de solución).....	28
6.1.	Planeación de personal.....	28
6.2.	Propuesta de planeación de personal.....	31
6.3.	Reclutamiento.....	32
6.3.1.	Tipos de Reclutamiento.....	33
6.3.2.	Medios de reclutamiento	36
6.3.3.	Medios de reclutamiento propuestos	38

6.4.	Proceso de selección.....	43
6.4.1.	Proceso de selección propuesto	43
6.5.	Contratación.....	55
6.6.	Inducción	59
6.6.1.	Concepto de Manual.....	62
6.6.2.	Manual de organización	62
VII.	Conclusiones.....	65
VIII.	Recomendaciones.....	66
IX.	Referencias bibliográficas.....	67
Anexos.....		69
Anexo 01.	Entrevista al Director.....	69
Anexo 02.	Entrevista al Gerente Administrativo Financiero	71
Anexo 03.	Entrevista al Contador General.....	74
Anexo 04.	Entrevista a la encargada del departamento de Información, Educación y Comunicación en Salud	77
Anexo 05.	Cuestionario a trabajadores del Área de Salud Petén Norte	81
Anexo 06.	Evaluación Integral	83
Anexo 07.	Diagnóstico	92
Anexo 08.	Propuesta	101
Anexo 09.	Modelo de carta de solicitud de empleo	104
Anexo 10.	Formulario adjunto a la solicitud de empleo	105
Anexo 11.	Guía propuesta de preguntas básicas para la entrevista de selección de personal..	106
Anexo 12.	Modelo de carta de agradecimiento	109
Anexo 13.	Cuestionario D.....	110
Anexo 14.	Organigrama Actual del Área Administrativa y Financiera.	113
Anexo 15.	Manual de organización y funciones.....	115
Anexo 16.	Glosario.....	147

I. Resumen

El capital humano ha sido y será el elemento más importante para el desarrollo y éxito de las organizaciones, ya sean de servicio privado o público. La gestión administrativa debe ir encaminada a lograr la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos escasos, siendo estos financieros, físicos, económicos y el más importante, el humano.

La Dirección de Área de Salud Petén Norte, objeto del presente estudio, como una entidad del Sector Público, debe como cualquier ente administrativo de servicio social, eficientar su gestión por medio del desarrollo de un adecuado proceso de gestión de personal.

Luego de una evaluación integral (anexo 6), se logró identificar, a través del análisis y la aplicación de herramientas de investigación, una serie de deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.

Las instituciones del sector público deben considerar como fin prioritario en sus planes organizacionales, la obtención de los mejores recursos humanos, lo cual contribuye a incrementar la productividad. El propósito del presente trabajo se centraliza en una propuesta para fortalecer la administración de Recursos Humanos en la Dirección de Área de Salud de Petén Norte a través de la elaboración de instrumentos adecuados que permitan mejorar las funciones de la sección de personal actual.

En su contenido se revisan definiciones de administración de recursos humanos, que son importantes para una mejor comprensión del tema.

II. Introducción

En Guatemala en los procesos de reclutamiento y selección del personal es muy común la existencia de brechas entre lo pautado normativamente y la práctica cotidiana, no están establecidas las estructuras y las formas de garantía necesarias para evitar el favoritismo en el proceso de incorporación, los instrumentos de selección no han sido adecuadamente diseñados y las prácticas de promoción no corresponden a criterios objetivos.

El presente trabajo de investigación surge de los problemas en la administración de personal que presentan diversas instituciones de servicio del sector público guatemalteco por no contar con técnicas eficientes para llevar a cabo las diversas actividades de manera que favorezcan el alcance de los objetivos, la misión y la visión de la institución.

Actualmente la Dirección de Área de Salud de Petén Norte no cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de personal eficaz que garantice la obtención de los mejores recursos humanos y de esta manera se preste una mejor atención en salud a la población guatemalteca que diariamente la demanda. De igual forma, no se realiza un programa de inducción general para que el nuevo trabajador conozca en detalle la institución y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

La administración del recurso humano en la Dirección de Área de Salud de Petén Norte se ha llevado a cabo desde sus inicios de una forma empírica, en la cual no existe un modelo a seguir ni instrumentos necesarios para desarrollar eficientemente un proceso objetivo que permita mejorar el capital humano en las áreas de salud, principalmente en la de Petén Norte. En el presente se sigue realizando de igual forma, pero en la medida que la institución crece se hace necesario fortalecer la gestión del recurso humano.

A través de procesos transparentes de reclutamiento y selección se ofrece la posibilidad a los ciudadanos de ingresar a los empleos públicos y poder colaborar en la administración pública sin la obligación de pertenecer a un grupo político o de influencia.

III. Planteamiento del problema

Para la ocupación de una vacante en los servicios de salud, la selección del personal en años anteriores se realizaba por la vía política, en muy pocas ocasiones el trámite daba inicio en el servicio de Salud que requería el recurso con la propuesta del Director del Distrito al Director de Área de Salud a través de providencia; en ninguna de las formas mencionadas anteriormente se realizaba un proceso de reclutamiento y de selección apropiado mucho menos un programa de inducción general a la institución; habitualmente las vacantes eran cubiertas por personas que eran nombradas por políticos con influencia a todo nivel del Organismo Ejecutivo y sobre todo del Organismo Legislativo.

Actualmente, este proceso ha mejorado con la creación del Reglamento Interno Orgánico del Ministerio de Salud¹, en donde se confiere a las Direcciones de Área de Salud la competencia para reclutar y seleccionar a los recursos humanos que se requieran para el buen funcionamiento de los programas y servicios que prestan los centros, puestos y centros comunitarios de salud, así como la función de llevar a cabo los procesos de inducción del personal de primer ingreso cuando se trate de recursos humanos institucionales².

A pesar de contar la Dirección de Área de Salud con la competencia para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos, el proceso de selección específicamente no se realiza de una forma técnica y objetiva. En la selección de personal no se practican pruebas psicológicas por no contarse con un psicólogo en el momento del proceso, no se efectúan entrevistas profundas y generalmente no se aplican pruebas de conocimiento.

Muchas veces estos procesos no se dan debido a que las vacantes son ocupadas por recomendación de terceras personas y porque sigue persistiendo el fenómeno de la influencia política, específicamente con la llegada del nuevo gobierno, se les está dando preferencia a los

¹ Acuerdo Gubernativo No. 115-99 del 24 de febrero de 1999.

² Artículos 89 y 90 del Acuerdo Gubernativo 115-99, Reglamento Interno Orgánico del Ministerio de Salud.

colaboradores más cercanos al partido gobernante, lo cual redundará en una administración deficiente. Todo lo anterior aunado a la falta del Departamento de Recursos Humanos como pilar para llevar a cabo la correcta aplicación de los procesos de administración del personal de salud que ingresa por primera vez, son motivos para analizar la situación actual y proponer acciones que garanticen un mejor desempeño del personal y la calidad de los servicios que demanda la población.

3.1 Pregunta de Investigación

¿El fortalecimiento de las funciones de Recursos Humanos en la Dirección de Área de Salud Petén Norte mejorará la administración del área de personal y el desempeño de los trabajadores de la Institución?

3.2. Objetivos

3.2.1. General

Fortalecer la administración de Recursos Humanos a través de la elaboración de instrumentos adecuados que permitan mejorar el desempeño del personal de la institución, así como la sección de personal actual.

3.2.2. Específicos

1. Realizar un modelo de Reclutamiento de personal apropiado para la institución.
2. Efectuar un modelo de selección de personal que se ajuste a las necesidades de la Dirección de Área de Salud Petén Norte para obtener recurso humano calificado.
3. Elaborar un programa de inducción general para el personal de nuevo ingreso a la Institución.

4. Completar el Manual de Organización y Funciones del Área Administrativa y Financiera, incorporando los perfiles respectivos así como elaborar la descripción y especificación del puesto del Encargado del Departamento de Recursos Humanos.

3.3. Alcances y límites

El presente estudio incluye únicamente el desarrollo de un modelo de reclutamiento y selección de personal, la elaboración del programa de inducción general a la Institución y la actualización del Manual de Organización y Funciones del Área Administrativa y Financiera entendiéndose esta como la elaboración de los perfiles respectivos; ya que como se ha mencionado anteriormente este manual se encuentra incompleto; exceptuando las funciones de contratación, capacitación así como de evaluación del desempeño, por considerarse que el tiempo asignado para desarrollar la Práctica Empresarial Dirigida no es suficiente. Sin embargo, se presentan las sugerencias que se consideran necesarias en cada área. La aplicación de la propuesta queda a discreción del Director de Área de Salud y del Gerente Administrativo y Financiero.

El estudio alcanza a toda la institución porque los modelos propuestos serán aplicados a todo el personal de la organización que están distribuidos en 16 departamentos de la Dirección de Área de Salud, personal administrativo y operativo de cuatro Distritos Municipales de Salud. La descripción de los perfiles de los puestos fue únicamente del Área Administrativa y Financiera de la Dirección de Área de Salud Petén Norte debido a que solo existe el Manual de Organización y Funciones del Área Administrativa y Financiera.

3.4. Aporte

3.4.1. A Guatemala

Contribuir a las demás Áreas de Salud a nivel departamental y nacional un documento que sirva de guía para mejorar la administración de recursos humanos y de esta manera mejorar la calidad de los servicios de salud que se brindan a la población en general.

3.4.2. A la Dirección de Área de Salud Petén Norte

Proveer modelos adecuados a la institución que le permita una administración más eficiente del recurso humano que redunde en un mejor desempeño laboral y mayor productividad en la prestación de los servicios de salud.

3.4.3. A la Universidad Panamericana

Servir de consulta para otros estudiantes que determinen hacer propuestas relacionadas con el tema en instituciones de servicio del sector público.

IV. Metodología

4.1. Sujetos de Investigación

Los sujetos de estudio de la presente investigación fueron el Director de Área de Salud, el Gerente Administrativo y Financiero, el contador de Área y la encargada del departamento de información, educación y comunicación en salud, personal administrativo de la Dirección de Salud, así como de los diferentes Distritos Municipales de Salud incluyendo a sus Directores.

De igual manera se tomaron en cuenta unidades de análisis como Reglamento Interno Orgánico del Ministerio de Salud, Ley Nacional de Servicio Civil, Manual de Organización y Funciones del Área administrativa y Financiera de la Dirección de Área de Salud Petén Norte y otras unidades que fueron importantes para el desarrollo de la investigación.

4.2. Técnicas e Instrumentos

Para el presente trabajo, la entrevista permitió conocer las impresiones y opiniones de las personas involucradas directamente con el proceso y que tienen experiencia en el campo de la administración de personal y sobre todo las que tienen la facultad de proponer acciones que vayan encaminadas a mejorar las deficiencias en la administración del Recurso Humano, fue necesario utilizar un formato predefinido (anexos del 1 al 4) que permitiera al entrevistador obtener la información requerida sin ejercer coacción sobre la persona. En el presente estudio se utilizaron cuestionarios para recopilar la información necesaria (anexo 5).

Se analizaron y se revisaron documentos que posee la institución y otras unidades de análisis que suministraron información de beneficio para la investigación, tales como leyes, reglamentos,

libros de contabilidad, otros trabajos de investigación realizados por expertos para obtener el máximo beneficio de estos para el desarrollo del documento final.

4.3. Procedimiento

Para conocer los aspectos generales de la institución, se realizaron las actividades siguientes:

1. Contacto Inicial: se hizo la solicitud de forma verbal al Director de Área de Salud de Petén Norte para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida en la Institución, el Director de Área de Salud acepta la solicitud y elabora para el efecto un oficio de autorización el cual fue dirigido al Coordinador del Programa ACA.
2. Se elaboraron cuatro entrevistas las cuales fueron dirigidas al Director de Área de Salud, al Gerente Administrativo y Financiero, al Contador General y a la encargada del departamento de información, educación y comunicación en salud, de igual manera se elaboró un cuestionario y se encuestaron a 54 personas, que representan el tamaño de la muestra según formula aplicada; lo anterior con el objetivo de obtener información de la Institución.
3. Posteriormente se tabuló y se analizaron los datos obtenidos, tanto de las entrevistas como de los cuestionarios.
4. Se realizó un análisis documental de las principales fuentes primarias de información con que cuenta la Institución.
5. Se elaboró el Anteproyecto y consigo la propuesta que soluciona la problemática presentada por la institución (anexo 8).
6. Las entrevistas originales fueron entregadas a la tutora de la PED.

V. Presentación y análisis de resultados

Luego de haberse realizado el diagnóstico de la situación actual, se realizó la presentación de los resultados a la Dirección de Área, habiéndose detectado que la Institución no realiza un proceso definido ni adecuado para la contratación de personal, por lo que pueden haber deficiencias en la realización de las tareas y por ende recursos mal administrados y falta de efectividad en el logro de los objetivos planteados por la institución. De igual manera, puede haber descontento del personal de la institución, debido a que muchas veces las personas contratadas no poseen los conocimientos ni la experiencia requerida para ocupar determinada vacante dentro de la organización.

Además, se estableció que la Dirección de Área de Salud Petén Norte cuenta con un organigrama, el mismo necesita ser modificado en su parte administrativa y financiera debido a que de acuerdo al Manual de organización y funciones no concuerdan los niveles jerárquicos con la descripción del organigrama actual, se propuso mejorarlo con el propósito de garantizar el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades de cada colaborador de esta área. (Ver anexo 14)

La dependencia cuenta con un Manual de políticas y procedimientos de las principales áreas, de igual manera cuenta con las descripciones de cada uno de los puestos de trabajo, los que se encuentran descritos en el Manual de organización y funciones del área administrativa y financiera, el mismo tiene como objetivo fijar por escrito las diversas funciones de los puestos de trabajo para una más rápida adaptación de los empleados y eliminar duplicidad de funciones, en el mismo no se describen los perfiles de dichos puestos.

De acuerdo a entrevista realizada al Gerente Administrativo y Financiero, la Dirección de Área de Salud Petén Norte no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos estructurado con personal calificado, manifestando que se incluyó en el organigrama de manera representativa debido a que actualmente las funciones operativas de personal son realizadas por un colaborador

que al mismo tiempo ejecuta las funciones secretariales de forma temporal en el centro de salud tipo B de Flores, ubicado en Santa Elena.

Se dio a conocer al Director de Área y al Gerente Administrativo y Financiero la importancia de las principales funciones administrativas del Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización y sobre todo que el mismo esté dirigido por un profesional que realice las funciones necesarias al puesto para una adecuada administración del Recurso Humano.

Con los resultados obtenidos en entrevista realizada a la encargada del Departamento de Información, Educación y Comunicación en Salud, -IEC- quien es la persona que generalmente está involucrada en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en la Dirección de Área de Salud de Petén Norte, el mismo se realiza de la siguiente manera:

5.1. Reclutamiento

Actualmente existe un proceso informal, no documentado de reclutamiento de personal para la institución., el cual consta de los pasos siguientes:

a. Solicitud de personal nuevo

- El departamento interesado determina la necesidad de personal, realiza la solicitud de personal de forma verbal a la Gerencia Administrativa y Financiera.
- La gerencia Administrativa y Financiera verifica la disponibilidad de presupuesto para la contratación de nuevo personal.
- Si se trata de aumento de personal o de plaza vacante se requiere de la autorización del Director de Área de Salud Petén Norte.
- Si la decisión es favorable para la contratación, el Director de Área autoriza de forma verbal a la encargada del Departamento de Información, Educación y Comunicación en Salud para comenzar el proceso de reclutamiento.

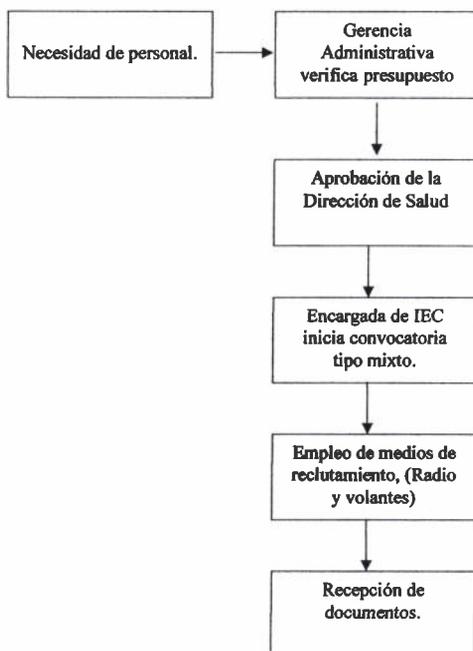
- La Encargada del Departamento de Información, Educación y Comunicación en Salud, inicia el proceso de reclutamiento.

b. Reclutamiento de Personal

El proceso de reclutamiento está a cargo de la encargada del Departamento de Información, Educación y Comunicación en Salud.

- Con base en la aprobación del Director de Salud, el Departamento de Información, Educación y Comunicación en Salud, realiza la convocatoria de tipo mixto (a nivel interno y externo de la organización), por medio de anuncios en radios locales con una frecuencia de 3 menciones diarias en los principales noticieros durante 3 días, y se elaboran de 20 a 30 volantes los cuales son colocados en los tableros de comunicación de la institución, se establece la fecha de recepción de documentos, usualmente 2 días después de finalizado los anuncios radiales.
- Recepción de documentos (currículum vitae, cartas de recomendación, solicitud de empleo de los candidatos y otros documentos solicitados).
- Fin de proceso de reclutamiento.

Diagrama de flujo del proceso actual de Reclutamiento de Personal



Fuente: Elaboración propia. Abril de 2008.

5.2. Proceso de Selección

- a. Los candidatos entregan documentos (Curriculum Vitae, foto reciente tamaño cédula, antecedentes penales y policíacos, fotocopia completa de cedula de vecindad, tres cartas de recomendación, fotocopia del carné del NIT, tarjeta de IGGS, constancia laboral) a la encargada del departamento de Información, Educación y Comunicación en salud –IEC-.
- b. La encargada del departamento de IEC realiza la Evaluación de documentos y preselección de acuerdo a documentación presentada por los candidatos.
- c. Desarrollo de pruebas técnicas relacionadas con el puesto vacante a los candidatos seleccionados en el paso anterior, las cuales son realizadas por el Gerente Administrativo, Director de Área y la encargada del Departamento de Información, Educación y Comunicación en Salud; cada uno realiza una cantidad de hasta 4 preguntas relacionadas con el puesto que se va a ocupar.
- d. Selección de candidatos con base en los resultados de las pruebas técnicas.
- e. Entrevista profunda a candidatos seleccionados las cuales son realizadas por el Gerente Administrativo, Director de Área y la encargada del Departamento de Información, Educación y Comunicación en Salud, estando juntos los tres miembros de la comisión, cada uno efectúa una serie de preguntas no estructuradas y que a su criterio deben realizarlas.
- f. Selección del candidato.
- g. Fin del proceso de selección.

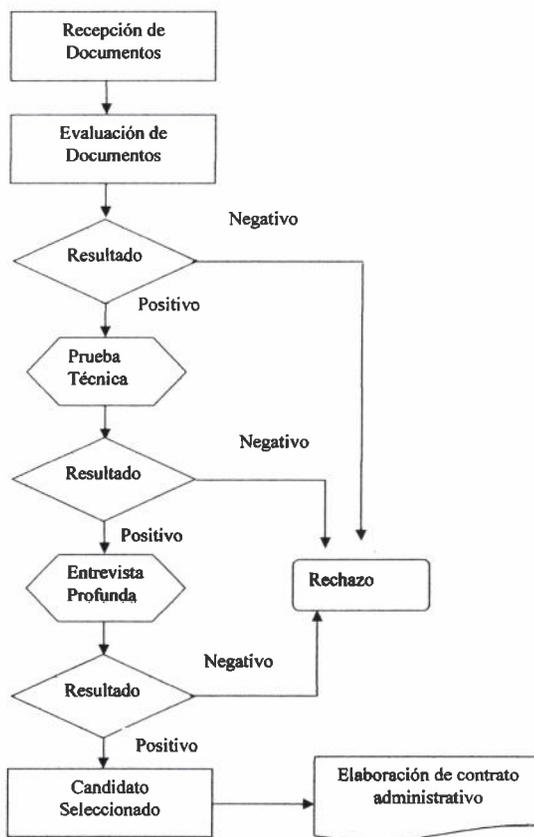
La decisión final para la contratación del candidato seleccionado, es tomada por el Director de Área de Salud, quien es la máxima autoridad de la institución, se elabora el contrato administrativo cuyo formato ya está establecido y se envía al despacho ministerial para su aprobación y trámite posterior. La decisión es tomada con base a los resultados obtenidos de la entrevista profunda y de la prueba técnica y con mayor énfasis en la experiencia y estudio del candidato.

Criterios de evaluación: Los aspectos evaluados en el proceso de selección de personal son los siguientes:

- Entrevista preliminar: actualmente no se aplica.
- Prueba psicométrica: actualmente no se aplica.
- Pruebas técnicas: 25%.
- Entrevista profunda: 25%.
- Experiencia y estudios: 50%.
- Opinión del futuro jefe inmediato: actualmente no se aplica.

En el proceso de selección no se realiza una investigación de las referencias laborales ni personales de los solicitantes.

Diagrama de Flujo del proceso Actual de Selección de personal



Fuente: Elaboración propia. Abril de 2008.

5.3. Proceso de Inducción

a. Inducción General

Actualmente no existe un proceso formal definido para esta actividad. Ocasionalmente se aplica de manera informal cuando el personal contratado pertenece al área de enfermería; en este caso el Departamento de Enfermería del Área de Salud realiza la inducción. La enfermera de Área, una vez contratado el personal paramédico (auxiliar de enfermería) le da a conocer el objetivo para el cual fue contratada, las funciones que le corresponden y se le entrega el Manual del Auxiliar de Enfermería. Si el o la auxiliar de enfermería será encargado (a) de un Puesto de Salud, se nombra al encargado de Inventario para hacer la entrega formal de las Instalaciones y del equipo de oficina y médico que posee el servicio de salud conforme al libro de inventario.

b. Inducción Específica

En la actualidad no se realiza un proceso formal ni planificado para esta actividad. Eventualmente el personal de nuevo ingreso es inducido por el encargado del departamento solicitante. El nuevo colaborador es presentado a los empleados de la Institución en cada departamento, se le muestra el lugar de trabajo y se le entrega conforme a inventario el equipo que utilizará para realizar sus funciones, elaborando para el efecto la tarjeta de responsabilidad correspondiente que debe firmar como responsable del mismo.

5.4. Evaluación del Desempeño

En la Institución no se practican evaluaciones del desempeño al personal de la institución; según manifiesta la persona encargada del Departamento de Información, Educación y Comunicación en Salud que en algunas ocasiones se realizan en el área de enfermería cuando se contrata personal paramédico, el proceso de evaluación se desarrolla por medio

del método de observación directa, es decir, la enfermera profesional del Área de Salud, realiza supervisiones regulares a todos los servicios de salud del Área de Petén Norte, para monitorear los mecanismos de atención a los usuarios de los servicios de salud.

5.5. Entrenamiento y Capacitación

De igual forma no existe un plan de capacitación y entrenamiento para el personal contratado en la Dirección de Área de Salud Petén Norte. Las capacitaciones que se realizan eventualmente son programadas por el Ministerio de Salud y la Dirección de Área de Salud Petén Norte.

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la institución, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Propone a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos, habilidades que aumentan su competencia para desempeñarse con éxito en su puesto.

5.6. Instrumentos Administrativos

Actualmente, la institución cuenta con un Manual de Organización y funciones del Área Administrativa y Financiera, el mismo está incompleto porque no contiene los perfiles de los puestos, lo cual tiene mucha importancia para la institución porque servirá de base para futuras contrataciones.

1. ¿Se propicia un ambiente de participación del personal y se consideran sus opiniones e ideas para la toma de decisiones, generando trabajo en equipo?

Gráfica 1

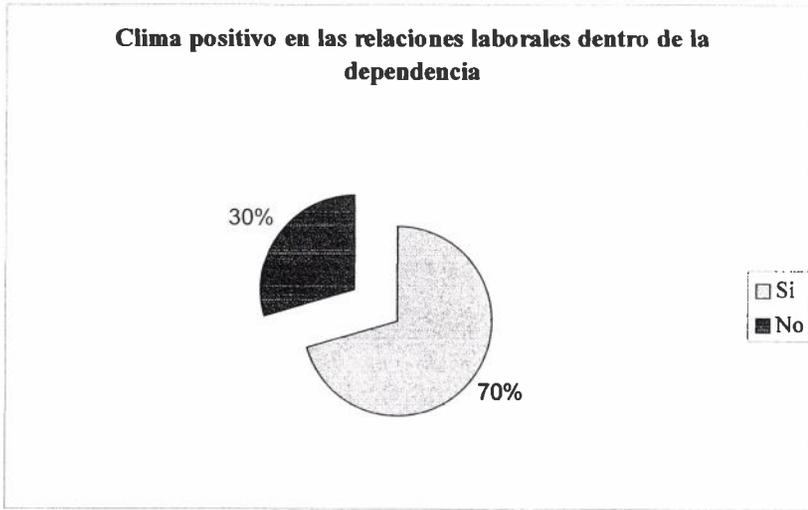


Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2007.

De acuerdo con la pregunta número 1, el 71% de los colaboradores encuestados de la Dirección de Área de Salud Petén Norte opinan que si se propicia un ambiente de participación del personal dentro de la dependencia ya que existen buenas relaciones interpersonales, que hay confianza con los compañeros y se trabaja en equipo, el 29% opina que no.

2 ¿Se respira un clima positivo en las relaciones laborales para propiciar una moral alta dentro de la dependencia y de este modo alcanzar niveles más altos de eficiencia?

Gráfica 2.

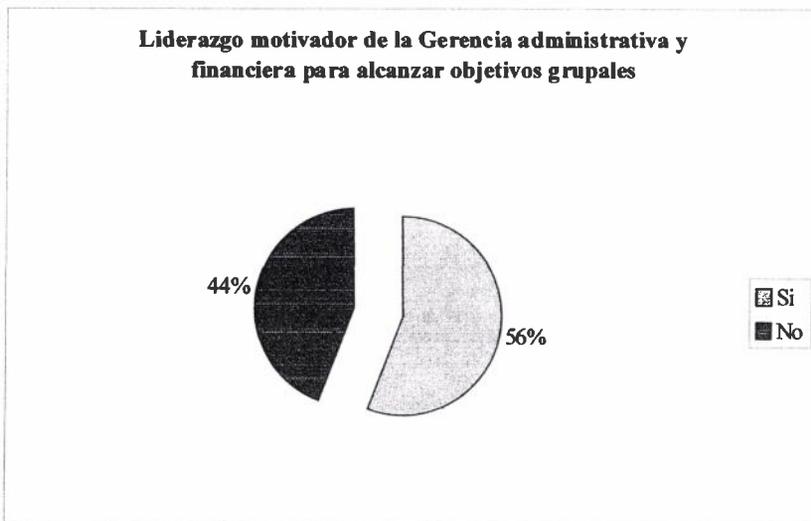


Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2007.

Con relación a la pregunta, el 70% de los trabajadores encuestados opinan que se respira un clima positivo en las relaciones laborales para propiciar una moral alta dentro de la dependencia y de este modo alcanzan niveles más altos de eficiencia debido a que hay participación, comunicación y compañerismo dentro del grupo; el otro 30% opina que no, que las relaciones laborales son afectadas generalmente por falta de comunicación, por malas relaciones interpersonales, mala actitud e individualismo.

3 ¿Considera usted que la gerencia administrativa financiera ejerce un verdadero liderazgo motivador para alcanzar los objetivos grupales dentro de la dependencia?

Gráfica 3

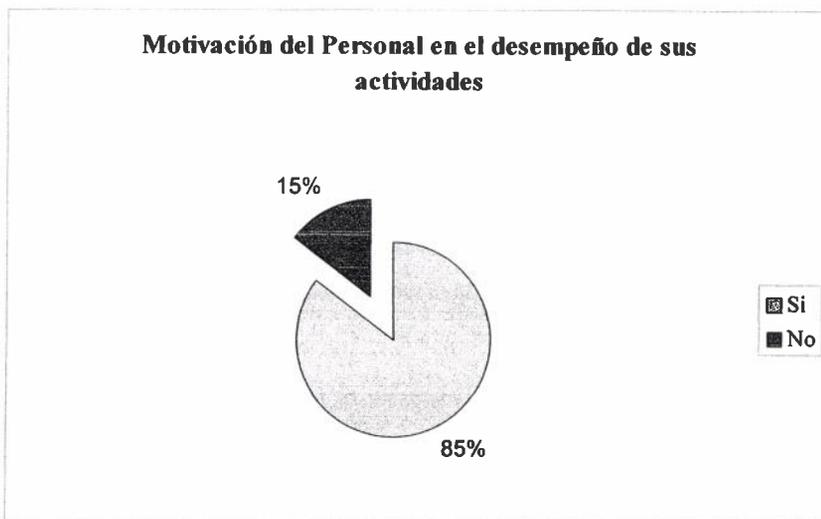


Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2007.

De acuerdo con la pregunta número 3, el 56% de los trabajadores encuestados opinan que la gerencia administrativa y Financiera ejerce un verdadero liderazgo motivador para alcanzar los objetivos grupales dentro de la dependencia producto de las buenas relaciones interpersonales y del apoyo que les brinda en el desarrollo de sus actividades, el 44% opina que no se ejerce un liderazgo motivador por parte de la gerencia ya que solo brinda apoyo a determinado grupo específicamente al área contable.

4 ¿Se siente motivado en el desempeño de sus actividades dentro de la dependencia?

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2007.

Con relación a la pregunta, el 85% de los trabajadores encuestados manifiestan que se sienten motivados en el desempeño de sus actividades producto de las buenas relaciones interpersonales y al trabajo que se desarrolla en equipo, además cuentan con el equipo necesario para desarrollar sus actividades, solamente un 15% dice que no está motivado.

5 ¿Qué motivadores o incentivos recibe en el desempeño de sus actividades?
Describalos.

Gráfica 5

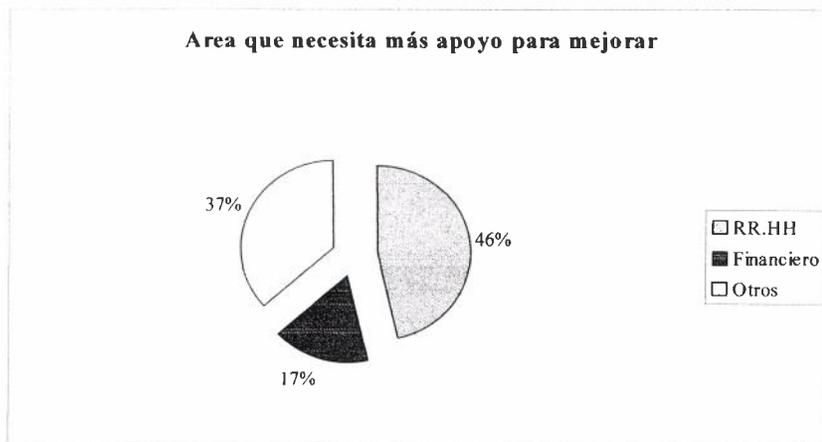


Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2007

De conformidad a la pregunta, el 46% de los trabajadores encuestados dice que en el desempeño de sus actividades no reciben motivador alguno, un 11% dice que recibe reconocimientos, un 15% recibe diplomas generalmente los fines de año por su desempeño laboral y el 28% de los trabajadores reciben felicitaciones verbales por resultados obtenidos en el desempeño de sus actividades pero que son esporádicos, lo que refleja que no existen incentivos para los trabajadores de salud que los motive para ser más eficientes en el desempeño de sus tareas diarias. En el Servicio Civil Guatemalteco el sistema de compensaciones y su administración impide una gestión basada en productividad e incentivos. Se paga igual a quien cumple con eficiencia y eficacia sus atribuciones, que a quien no lo hace. (Diagnóstico Institucional del Sistema de Servicio Civil de Guatemala agosto 2002)”.

6. ¿Qué área dentro de la dependencia cree usted que necesita más apoyo para mejorar y de qué manera?

Gráfica 6

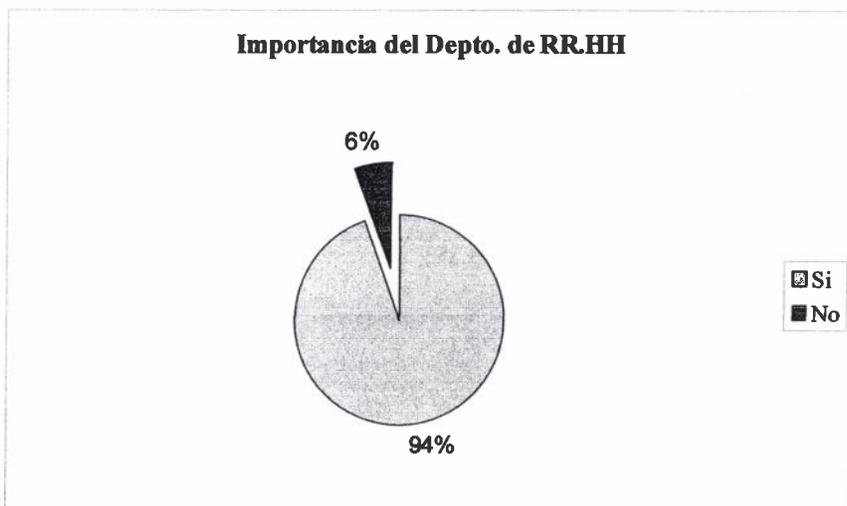


Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2007

De acuerdo a la pregunta, las áreas que creen los trabajadores que necesitan más apoyo para mejorar son el área de recursos humanos con un 46% ya que existen deficiencias en la administración del mismo, un 17% opina que el Área financiera porque existe una división entre lo técnico y financiero, además manifiestan que no hay gestión para lograr los recursos financieros, el otro 37% opinan que el área de estadística necesita apoyo con capacitaciones para el manejo de algunos modelos, otros opinan que el área de intendencia para mejorar la limpieza de las instalaciones del edificio y departamento de mantenimiento para llevar a cabo los servicios menores de los vehículos contratando personal calificado, otros el área técnico Operativo para optimizar los recursos, otros opinan que el área enfermería porque la auxiliar tiene la mayoría de pacientes en sus manos; otros el departamento de Proedusa para un mejor apoyo al personal de enfermería y darles más recursos económicos para abarcar más población, otros opinan que el área de Inventarios necesita más apoyo con asignación de personal como asistentes.

7 ¿Cree usted que es importante que la dependencia cuente con un departamento de Recursos Humanos para que este realice todas las funciones de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y todo lo que tenga relación con el personal de salud?

Gráfica 7

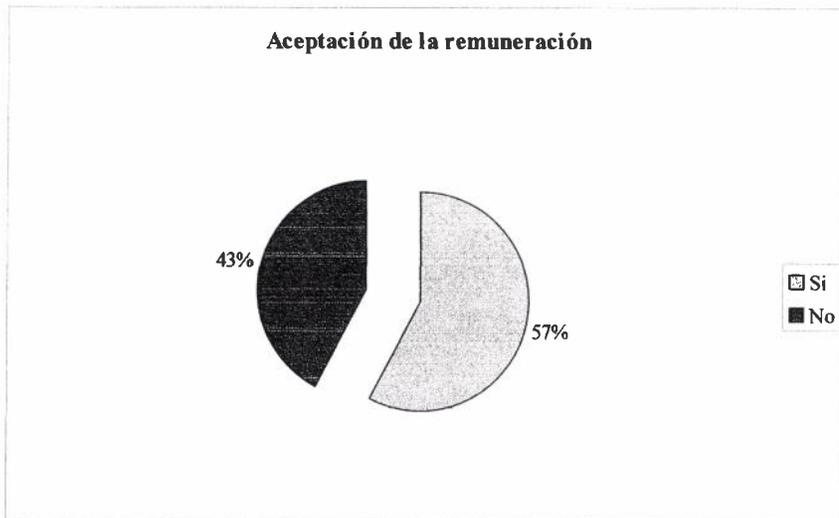


Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2007

Con relación a la pregunta, un 94% de los encuestados manifiestan que es importante que la dependencia cuente con un departamento de RR.HH para que este realice todas las funciones de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y todo lo que tenga relación con la administración del personal de salud, solo un 6% manifiesta que no es necesario contar con el Departamento no dando detalles de los motivos por los cuales no están de acuerdo

8 ¿Está usted de acuerdo o conforme con la remuneración que recibe por la prestación de sus servicios dentro de la dependencia?

Gráfica 8



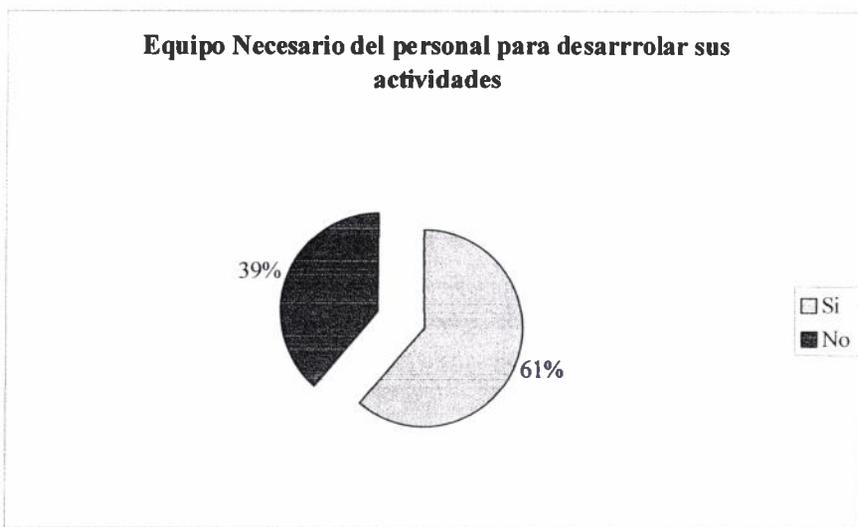
Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2007

De acuerdo con la pregunta número 8, el 57% de los encuestados opinan que están de acuerdo con la remuneración que reciben por la prestación de sus servicios dentro de la dependencia, el otro 43% opina que no están de acuerdo, que los precios de la canasta básica están elevados y que no se aplica una política de sueldos y salarios adecuada.



9 ¿Cuenta usted con el equipo necesario para desarrollar sus actividades dentro de la dependencia?

Gráfica 9

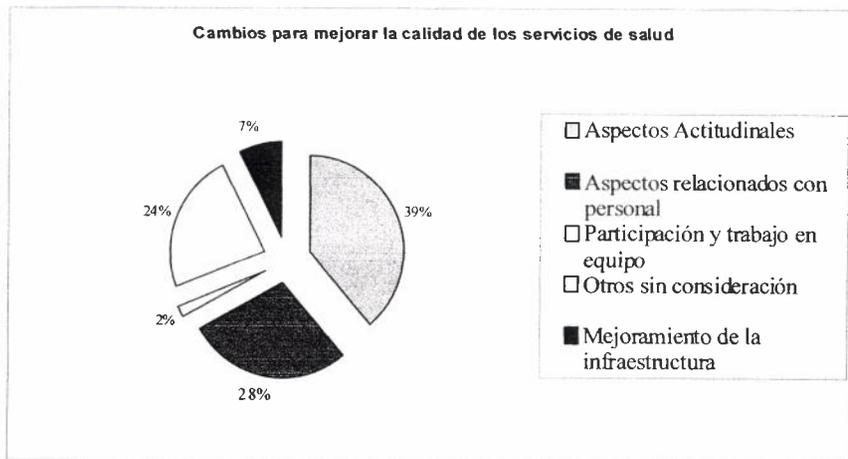


Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2007

Con relación a la pregunta, el 61% de los encuestados, opinan que si cuentan con el equipo necesario para desarrollar sus actividades de salud, siendo el más eficiente el equipo de computo, impresoras; el otro 39% opina que no cuentan con el equipo adecuado que es necesario renovarlos para que sean más eficientes.

10 ¿Qué cree usted que es necesario cambiar para mejorar la calidad de los servicios de salud?

Gráfica 10



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2007.

De conformidad a la pregunta número 10, el 39% de los encuestados opinan que es necesario cambiar aspectos actitudinales para mejorar la calidad de los servicios de salud, aspectos como hacer conciencia en los jefes, cambios de comportamiento, cambio de hábitos, hacer conciencia de servicio, mayor atención a las necesidades, cambio de liderazgo y amabilidad para atender; el 28% de los trabajadores manifiesta que otro aspecto que es necesario cambiar son los relacionados con funciones de personal, como: capacitación de personal, incremento de personal para mejorar las coberturas, el proceso de selección de personal, contar con personal adecuado que sea seleccionado con criterios definidos así como implementar mecanismos adecuados en el proceso de selección y contratación del personal, un 2% opina que es necesario una mayor participación y trabajo en equipo, el 24% otros sin consideración está representado por respuestas que no tienen relación con la pregunta, por ejemplo: que los cambios son buenos, que son necesarios, tener más presupuesto; el 7% restante manifiesta que es necesario mejorar la infraestructura de los servicios de salud para prestar una mejor atención a los usuarios.

VI. Exposición y discusión (propuesta de solución)

De acuerdo a la problemática determinada en la Dirección de Área de Salud de Petén Norte, se presentan las mejoras administrativas en la gestión del talento humano con el propósito de garantizar la obtención de los mejores recursos a través de procedimientos eficaces y definidos de reclutamiento, selección e inducción de personal en la institución.

6.1. Planeación de personal

Según Chiavenato, la planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante.

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente. (Chiavenato, 2007: 150-151).

Según Castellanos, Rodeloy, en su obra *Tecnología de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección e Inducción*, la determinación de la fuerza de trabajo, presentará dos variantes, a saber:

1. Proactiva o proyectada
2. Reactiva o eventual

1. Variante Proactiva:

Se trata en este caso de prever futuras necesidades de recursos humanos (nuevo personal, transferencias, promociones) como base para elaborar las alternativas que permitan suplir las mismas en forma oportuna y con la calidad requerida. Con este fin la Dirección de Recursos Humanos considerará objetivamente los siguientes aspectos:

- Futura creación de nuevos puestos
- Rediseños organizativos proyectados
- Promociones previstas
- Posibles movimientos internos
- Envejecimiento de la fuerza de trabajo

2. Variante Reactiva:

Esta variante consiste en el planteamiento inevitable de nuevas e imprevistas necesidades de recursos humanos que escaparon a la planeación anterior (fallecimientos, accidentes). En este caso el área interesada comunicará a la Dirección de Recursos Humanos su necesidad de aprovisionamiento.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases: (Chiavenato, 2007: 150)

- ¿Qué necesita la institución en términos de personas?
- ¿Qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos?
- ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades
2. Investigación externa del mercado

3. Definición de la técnicas de reclutamiento a utilizar

1. Investigación interna de las necesidades

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Esta investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. (Chiavenato, 2007: 150)

- Planeación de Recursos Humanos en la Dirección de Área de Salud Norte Petén

Las necesidades de personal para la institución varían de acuerdo a la planeación que anualmente se realiza y se programa en el Plan Operativo Anual –POA-. Esta planeación está definida normalmente por la cantidad de proyectos y programas de salud, los cuales requieren de una cantidad definida de personas de distintos perfiles.

2. Investigación externa del mercado.

Es una investigación del mercado de recursos humanos con el objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo.

- El Mercado de Recursos Humanos en el Área Central de Petén

Es importante hacer notar que de acuerdo a los perfiles de personal normalmente definidos (no establecidos por la institución) el personal requerido por la Dirección de Área de Salud de Petén Norte, se encuentra en los niveles operativo, administrativo y técnico, los cuales no requieren de preparación universitaria obligatoria. Esto hace que la disponibilidad en el mercado laboral en el área de operación de la institución sea extensa, lo cual facilita el proceso de reclutamiento.

3. Definición de técnicas de reclutamiento

La definición de las técnicas de reclutamiento se refiere a los tipos de reclutamiento utilizados generalmente por las empresas, siendo interno, externo o mixto; la utilización de los medios efectivos para informar al mercado de recursos humanos la vacante o vacantes existentes en la institución con el objeto de encontrar al candidato idóneo, entre los que se pueden mencionar, carteles en la portería de la empresa, archivo de candidatos, anuncios (periódico, radio, televisión, etc..) agencias de colocación o empleo y reclutamiento en línea, entre otros.

La utilización adecuada de las técnicas de reclutamiento en el mercado laboral de la región, dará como resultado una buena cantidad de candidatos para el proceso de selección.

6.2. Propuesta de planeación de personal

Se propone a la Institución aplicar la variante de planeación de necesidades de Recursos Humanos Proactiva o Proyectada, la cual se plasmará en el Plan Operativo Anual –POA- que cada año realiza la Institución. En este caso es importante la colaboración estrecha del departamento que requerirá el nuevo recurso con el departamento de Recursos Humanos para realizar las proyecciones de futuras necesidades de personal; las mismas se justificarán, se asignará la remuneración mensual y anual a recibir, la partida presupuestaria que se afectará y la cantidad de personal a requerir así como el área o departamento que se reforzará con la adquisición del nuevo recurso.

Una vez determinada la planeación de los recursos humanos que necesitará la institución, el encargado de cada departamento realizará la requisición de empleo o de personal correspondiente, la misma estará fechada, firmada y sellada por la persona responsable de cubrir la vacante en su departamento. A continuación se adjunta un modelo de requisición denominado DRH-01 Necesidad de Recursos Humanos, el cual se propone para la Institución.

Necesidades de Recursos Humanos (DRH-01).

 <p>Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social</p>	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y A. S. Dirección de Área de Salud Petén Norte		DRH-01					
	NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS							
Necesidad de recursos humanos		<table border="1"> <tr> <td>Eventual</td> <td></td> </tr> </table>	Eventual		<table border="1"> <tr> <td>Proyectada</td> <td></td> </tr> </table>	Proyectada		
Eventual								
Proyectada								
Denominación del puesto de trabajo	Cantidad de trabajadores	Causa de la necesidad del recurso humano	Fecha óptima para hacer efectivo el movimiento					

f). _____ Fecha: _____
 Nombre completo y cargo que ocupa.

Nota: La necesidad de RR.HH es eventual. En este caso el Ministerio de Salud emite un plan anual de actividades que incluyen proyectos y programas para los cuales es necesario contratar personal, según lo planificado.

6.3. Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. (Chiavenato, 2007: 149)

El reclutamiento divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos (dentro y fuera de la organización) las oportunidades de empleo que se pretende cubrir.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización. (Chiavenato, 2007: 149-150).

6.3.1. Tipos de Reclutamiento

Según Chiavenato define tres tipos de reclutamiento, a saber:

1. Reclutamiento Interno
2. Reclutamiento Externo
3. Reclutamiento Mixto.

1. Reclutamiento Interno:

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal o transferidos con promoción (movimiento diagonal)). El reclutamiento interno exige una intensa coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. (Chiavenato, 2007: 158). Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno. Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
- b. Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c. Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
- e. Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- f. Condiciones de promoción del candidato interno y de reemplazo.

2. Reclutamiento Externo:

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. (Chiavenato, 2007: 160). Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivo de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes y académicas.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Reclutamiento en línea.

3. Reclutamiento Mixto:

En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. (Chiavenato, 2007: 164-165).

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

- a. Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no de los resultados deseados, al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.
- b. Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades.
- c. Reclutamiento externo e interno concomitantemente: Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de *input* (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos.

4. Reclutamiento propuesto

Se propone como lo más idóneo por regla general el reclutamiento mixto, es decir, se empleará el reclutamiento interno y externo lanzándose la convocatoria dentro y fuera de la institución simultáneamente. Siempre se dará preferencia a los trabajadores de la institución y sus aspiraciones de desarrollo. De no encontrarse el candidato del nivel requerido se pasa a contemplar a los aspirantes externos.

En la Dirección de Área de Salud de Petén Norte, cuando se necesita personal para laborar en determinado proyecto de salud, las vacantes de carácter administrativo y técnico, son cubiertas por personas que ya cuentan con el tiempo necesario para jubilarse, se le da la oportunidad de hacer sus tramites de jubilación y comenzar a trabajar por contrato dentro del proyecto. Puesto que la ocurrencia de estos eventos es bastante dispersa porque las jubilaciones se dan de manera ocasional es que se realiza un proceso de reclutamiento mixto, de manera que si no se encuentra a la persona idónea dentro de la organización para cubrir la vacante, se procede a la práctica del reclutamiento externo.

6.3.2. Medios de reclutamiento

Son los medios utilizados para informar a los probables candidatos sobre la vacante existente en la Institución; mientras más amplios sean los medios de reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona que se desea. Algunos son:

a. Carteles en la portería de la empresa

Es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los

carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Tiene como desventaja que únicamente llega a quienes pasan por la puerta de la empresa. (Chiavenato, 2007: 160-161).

b. Archivo de candidatos

De los candidatos que se presenten espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe haber un currículum vitae o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aún cuando en ese instante no tenga puestos vacantes. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con el objeto de que no se pierda la atraktividad ni el interés. (Chiavenato, 2007: 160).

c. Anuncios (periódico, radio, televisión, etc.)

El anuncio en periódicos, radio y televisión se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear.

d. Agencias de colocación o empleo

Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarias, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento. (Chiavenato, 2007: 162).

e. Reclutamiento en línea

La Internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios Web para la búsqueda de empleo en Internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a la Internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos (Chiavenato, 2007: 162).

6.3.3. Medios de reclutamiento propuestos

1. Archivo de Candidatos, se propone que el departamento de Recursos Humanos conforme un archivo de candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores, este archivo también conocido como Bolsa de Trabajo, se irá conformando gradualmente tras cada acción de reclutamiento que contenga todos los datos de contacto de posibles candidatos, así como anteriores valoraciones si fueron realizadas, solicitud de empleo, datos personales, currículum vitae y tanta información como se consideren útiles para ilustrar el crédito de los aspirantes. Lo anterior servirá para realizar una base de datos que servirá para futuros procesos. El sistema de archivos será por área de actividad.
2. Carteles o anuncios en sitios propicios colocados en los tableros de comunicación de la institución, centros comerciales de mayor convergencia de personas, terminales de buses, con el fin de llamar la atención dentro y fuera de la institución. Es importante recalcar que el contenido y diseño de estos carteles tienen importancia especial, por lo que se hace necesario que el encargado de Recursos Humanos de la institución los realice con fuerte sentido publicitario con el fin de despertar el interés, llamar la atención del mercado de recursos humanos, la creatividad del mismo es esencial. Los carteles permanecerán en los sitios mencionados anteriormente el tiempo que tarde el proceso de reclutamiento, hasta la recepción de los candidatos. Realizar una serie de cien carteles impresos en computadora en hojas tamaño oficio. El costo de este proceso se consigna en el cuadro 01.

3. Avisos radiales. Los anuncios en espacios radiales se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Este medio será empleado inteligentemente con criterios de oportunidad, valorando el beneficio/costo. Al igual que en la elaboración de carteles el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento deberá utilizar todos sus conocimientos en publicidad con la intención de llamar la atención del mercado de recursos humanos. La utilización de la radio y de los carteles como medios de reclutamiento de personal, ha funcionado de manera favorable ya que proveen al proceso de selección de una buena cantidad de candidatos, considerando que este es el verdadero fin del proceso de reclutamiento.

Se propone realizar seis menciones diarias durante tres días, es decir, dos menciones en cada uno de los tres espacios de noticias, siete de la mañana, 12 del medio día y seis de la tarde, ya que estas son las horas de mayor audiencia, el costo de este proceso asciende a la suma de cuatrocientos cincuenta quetzales exactos (Q. 450.00) el cual se detalla en el cuadro 01.

Cuadro 01. Costo de elaboración de carteles y publicación de anuncios en espacio radial.

Medio de reclutamiento	Costo por unidad (Q.)	Número de unidades	Costo Total
Carteles o anuncios	Q. 1.00	100	Q.100.00
Radio	Q.25.00	18	Q.450.00
Total		118	Q.550.00

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a cotizaciones.

La utilización de los medios escritos como Prensa Libre y otros periódicos de mayor circulación, resulta altamente onerosa la publicación de anuncios en la sección de clasificados los días Lunes y Jueves, sección de empleos; según cotización recibida, el costo de una publicación en un espacio de 5 pulgadas de largo por 4 de ancho, es de Q. 3,150.00 por anuncio; por lo tanto, se descarta este medio de reclutamiento.

A continuación se propone el siguiente formato de un anuncio radial, el mismo servirá para realizar los carteles.



La Dirección de Área de Salud Petén Norte necesita para laborar en sus oficinas centrales en Santa Elena, Petén.

Encargado de Presupuesto

Requisitos:

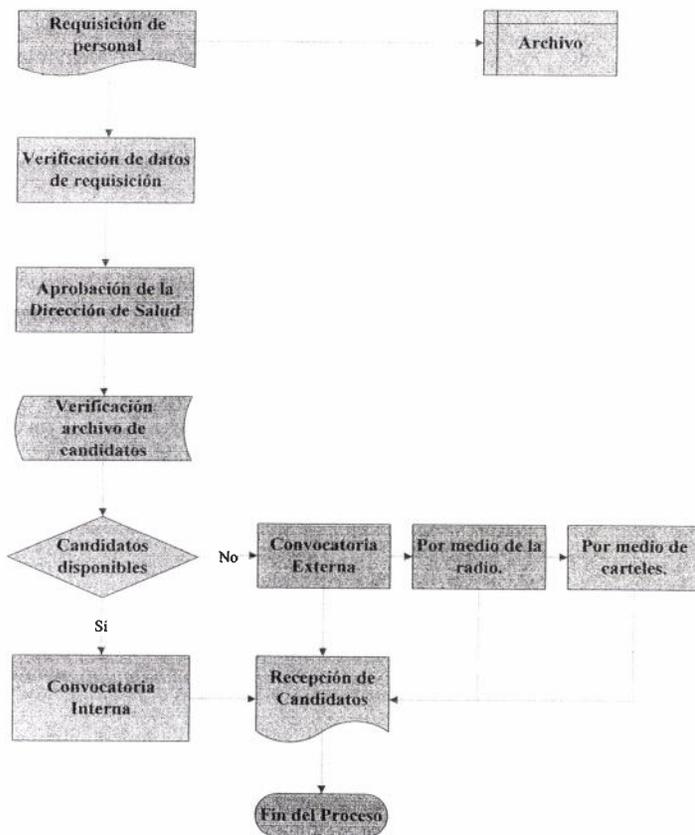
- ∞ Perito Contador, con estudios de auditoría o administración de empresas deseado.
- ∞ Dominio de ambiente Windows y Microsoft Office.
- ∞ Excelente presentación.
- ∞ Experiencia mínima de 3 a 5 años en puestos similares.
- ∞ Casado o soltero.
- ∞ Masculino / Femenino.
- ∞ No mayor de 25 años.
- ∞ Excelentes relaciones interpersonales.

Se ofrece:

- ∞ Salario de acuerdo a clasificación del puesto.
- ∞ Otras prestaciones de ley.
- ∞ Pago de viáticos por comisiones fuera del lugar de trabajo.
- ∞ Agradable ambiente de trabajo.
- ∞ Posibilidad de desarrollo profesional.
- ∞ Capacitación constante.
- ∞ Semana laboral de lunes a viernes de 8:00 a 16:30 horas.

Interesados favor remitir Currículum Vitae, documentación completa con fotografía reciente a Departamento de Recursos Humanos, Dirección de Área de Salud Petén Norte, ubicada en 6ª Avenida 4-32 Zona 2 de Santa Elena, Petén, hasta el viernes 30 de enero de 8:30 a 18:00 Horas, o al correo electrónico: petennorte@gmail.com

Diagrama de Flujo Proceso de Reclutamiento Propuesto



Fuente: Elaboración propia. Mayo de 2008.

Procedimiento para la requisición de empleado y reclutamiento de personal

Paso	Descripción	Responsable
a	El departamento que necesita de nuevo personal elabora la requisición de personal, la firma y sella y la envía al departamento de recursos humanos para la verificación de datos, archiva copia de la requisición.	Encargado de cada departamento.
b	El departamento de recursos humanos realiza la verificación de los datos en la requisición y lo envía a la Dirección para su aprobación	Departamento de Recursos Humanos.
c	El Director de Área de Salud realiza la aprobación mediante resolución interna, al mismo tiempo se solicita delegación de firmas para realizar contrato.	Director de Área de Salud.
d	El departamento de recursos humanos verifica existencia de recursos en archivo de candidatos	Departamento de Recursos Humanos.
e	Si existe candidato se lanza la convocatoria a nivel interno.	
f	Si no existen candidatos internos, inicio de reclutamiento externo.	
g	Envío de la convocatoria a la radio	
h	Elaboración de carteles o anuncios publicitarios	
i	Recepción de candidatos con documentos requeridos	Encargado de personal.
J	Fin de proceso	

Elaboración propia.

Objetivo general de la propuesta

Diseñar una propuesta de reclutamiento a la Dirección de Área de Salud de Petén Norte para su aplicación en puestos operativos, administrativos y técnicos, a fin de escoger el candidato idóneo para la vacante que se desea cubrir.

Propósito

La propuesta planteada esta orientada a hacer más efectivo el proceso de reclutamiento, aplicando el tipo de reclutamiento y los medios propuestos que generalmente son los que mejores resultados dará a la Institución.

6.4. Proceso de selección

La tarea básica de la selección es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. (Chiavenato, 2007: 169). Para Castellanos, Rodero (2005) la selección constituye un proceso de comparación entre las exigencias y requisitos del puesto y las características de los candidatos que se presentan, así como una comparación de varios candidatos entre sí con la intención de escoger al más idóneo. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La selección de recursos humanos puede definirse como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la organización, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de la persona (Castellanos, 2005).

6.4.1. Proceso de selección propuesto

a. Recepción de documentación:

El candidato se presenta a las instalaciones establecidas en la convocatoria, solicita y llena la solicitud de empleo (anexo 9) y el formulario adjunto de solicitud de datos personales (anexo 10) y los entrega juntamente con el Currículum Vitae y demás documentación solicitada a la encargada de personal actual.

b. Realizar una entrevista preliminar o de filtro:

La entrevista de selección es diferente de la entrevista de filtro que se realiza en la etapa final del reclutamiento. El reclutamiento abastece al proceso de selección con candidatos adecuados. Así, los candidatos reclutados pasan generalmente por una entrevista de filtro para ver si disponen de los requisitos y calificaciones expuestos en las técnicas de reclutamiento. La entrevista de filtro es rápida y superficial, y sirve para separar los candidatos que continuarán con el proceso de selección, de los candidatos que no presentan las condiciones deseadas (Chiavenato, 2007: 178).

Según Castellanos, Rodeloy, la entrevista preliminar o entrevista de filtro se aprovechará para dar información complementaria de la oferta de empleo y las características de la organización (caso de nuevos ingresos) de esta manera se trabaja por potenciar la imagen de la institución (Castellanos, 2005). El objeto consiste en descartar rápidamente aquellas solicitudes poco interesantes (internas o externas) que a simple vista no llenan los requisitos necesarios para el puesto.

Este proceso se determina contra la revisión del currículum vitae y los requisitos y calificaciones expuestos en las técnicas de reclutamiento. El objetivo de este proceso es depurar la cantidad de aspirantes a la vacante, a través de la revisión del respectivo currículum vitae; aquellos candidatos que no satisfacen los requerimientos deseados serán rechazados automáticamente y solo serán considerados aquellos que llenen o sobrepasen los requisitos establecidos en las técnicas de reclutamiento.

Esta entrevista de filtro será realizada por la persona encargada de recibir los expedientes, en este caso, el encargado o encargada del departamento de Recursos Humanos o su asistente; el tiempo de la entrevista preliminar será de 10 minutos máximo y se hará a todos los candidatos que respondan a los anuncios y avisos publicados.

Los candidatos seleccionados pasan a la siguiente etapa.

c. Pruebas de conocimiento o habilidades:

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de producción, de tecnología, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destrezas como chofer de camión, destreza como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). (Chiavenato, 2007:182).

De acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas, se propone la prueba escrita mediante preguntas y respuestas para la evaluación de conocimientos adquiridos del aspirante a ocupar el puesto.

El encargado del departamento de Recursos Humanos y el encargado del departamento que requiere nuevo personal, deben trabajar conjuntamente para la elaboración de este tipo de prueba con el fin de evaluar el área para el cual se requiere el nuevo colaborador. El encargado de aplicar estas pruebas es el departamento de Recursos Humanos y será calificada por el encargado del departamento que solicita el nuevo recurso. Los candidatos mejor evaluados pasarán a la siguiente etapa.

d. Valoración Psicológica:

La valoración psicológica de los candidatos seleccionados procede y debe aplicarse como vía para hacer de cada proceso de selección una decisión objetiva y confiable. Esta valoración psicológica se obtiene de la aplicación de una batería de pruebas psicométricas para evaluar la personalidad y las aptitudes de las personas. El test psicológico se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. (Chiavenato, 2007: 185).

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas. En realidad, el test es una medida de desempeño de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.

Para la Dirección de Área de Salud Petén Norte, se propone realizar los siguientes Test psicológicos:

1. Cuestionario 16PF

El cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16PF) es un instrumento diseñado para la investigación de la personalidad en un corto tiempo. El cuestionario 16 PF, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas. (S. Karson y J. W. O'Dell, 1989). El tiempo para su aplicación es una hora

Los factores que se evalúan en el cuestionario son:

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| 1. Sociabilidad | 9. Susplicacia |
| 2. Solución de problemas | 10. Imaginación |
| 3. Estabilidad emocional | 11. Diplomacia |
| 4. Dominancia | 12. Seguridad |
| 5. Impetuosidad | 13. Rebeldía |
| 6. Responsabilidad | 14. Individualismo |
| 7. Empuje | 15. Cumplimiento |
| 8. Sensibilidad | 16. Tensión |

2. Prueba AMP

-Aptitudes mentales primarias- para evaluar los factores básicos de la inteligencia de los candidatos, el tiempo para su aplicación es una hora, el mismo examina 5 aspectos, a saber:

1. Cálculo numérico
2. Habilidad verbal
3. Fluidez verbal
4. Razonamiento
5. Concepción espacial

3. Test MOSS:

Este es una prueba de adaptabilidad social de 30 preguntas, esta prueba psicométrica evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales, como: Habilidad en supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales, esta prueba se aplicará en un tiempo no menor de veinte minutos ni mayor a treinta.

4. Prueba psicométrica JM91 o Juicio Moral:

Consta de 14 preguntas, que mide principios, valores, la ética y la moral del candidato, debe ser aplicado en un tiempo máximo de 15 minutos.

Las pruebas serán aplicadas por un profesional en psicología, de preferencia con especialidad en aspectos laborales. El costo de aplicación de esta batería de pruebas psicométricas es de Q.150.00 por persona, según cotización presentada por el Psicólogo Laboral, Edgar Roberto Morales Martínez, propietario de la agencia de empleo PSI FACTOR, ubicada en San Benito, Petén.

En todo momento se admitirá como información pertinente única y exclusivamente aquella asociada a los intereses del trabajo. Se sugiere al psicólogo encargado de realizar la prueba I6PF, utilizar el *test online* el cual puede ser encontrado en la siguiente dirección electrónica <http://mussons.org/index.htm>.

Al finalizar la valoración psicológica es posible que queden descartados uno o más aspirantes de acuerdo al criterio del profesional encargado de realizar las pruebas. El psicólogo solo aplicará las pruebas y presentará los resultados al departamento de recursos humanos, quien basado a los resultados de las pruebas, tomará la decisión de descartar a aquellos candidatos que a su consideración no son aptos para el puesto que se desea cubrir.

Los resultados de las pruebas psicológicas se plasmarán en el formato de valoración psicológica, DRH-02 que se detalla a continuación.

Resultados de la valoración psicológica.

	<p align="center">MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y A. S. Dirección de Área de Salud Petén Norte VALORACIÓN PSICOLÓGICA</p>	<p align="center">DRH-02</p>			
<p>Nombre completo del candidato:</p>					
<p>Puesto al que aspira:</p>	<p>Fecha de examen</p>				
<p>Ubicación:</p>	<table border="1"> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> </tr> </table>				
<p>Nombre del Psicólogo que evalúa:</p>					
<p>Institución a la que pertenece:</p>					
<p>Inteligencia (1)</p>					
<p>Personalidad (2)</p>					
<p>Aptitudes Mentales (3)</p>					

f). _____ Fecha: _____
Nombre del Psicólogo y Número de Colegiado.

- (1) Se referirá fundamentalmente la capacidad intelectual del candidato, sus posibilidades de aprendizaje, proporción de pensamiento abstracto y concreto.
- (2) Se referirá especialmente los rasgos más típicos de la personalidad del candidato, sus puntos fuertes y débiles, posibles motivadores en el trabajo y posible supervisor (jefe) ideal, capacidad de integración a equipos de trabajo.
- (3) Se referirá específicamente a evaluar los 5 factores básicos de la inteligencia de los candidatos.

e. Entrevista de selección:

A los candidatos que de acuerdo a los resultados de la valoración psicológica sean favorecidos, se les realizará la entrevista de selección. Esta entrevista se considera imprescindible, complementa los datos anteriores y se auxilia de ellos. La misma será realizada a aquellos candidatos que lleguen satisfactoriamente a este nivel. La entrevista posibilita verificar los datos que se reciben por medio del Currículum Vitae, referencias laborales, resultado de las pruebas de conocimientos o habilidades, resultado de las pruebas psicológicas). De esta manera el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

Según Castellanos, Rodeloy, la entrevista de selección debe recorrer todas las áreas importantes de la vida del candidato: trabajo, familia, pareja, personal y tiempo libre. El objetivo es tratar de observar los valores del candidato, sus reacciones, su estilo de conducta; informaciones fuertemente valiosas para saber si será una buena elección para la institución. Otra de las funciones de esta entrevista es determinar si el candidato es apto para desempeñar el puesto satisfactoriamente (Castellanos, 2005).

El ambiente físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. De igual manera el clima de la misma debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones. (Chiavenato, 2007: 181).

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe comenzar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Por último es necesario tomar decisiones respecto al candidato si fue rechazado o aceptado y cual es su posición en relación con los demás candidatos. (Chiavenato, 2007: 182).

En anexo 11 se muestra una lista de preguntas a realizar durante una entrevista de selección para cualquier cargo en la Dirección de Área de Salud de Petén Norte, la misma es estandarizada sólo

respecto a las preguntas porque permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El responsable directo de llevar a cabo esta entrevista será el encargado del departamento de recursos humanos de la Dirección de Área de Salud y se auxiliará del gerente administrativo y financiero cuando se necesite avanzar en este proceso. Al finalizar la entrevista el entrevistador debe hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados.

Para los aspirantes eliminados en esta fase, se propone enviarles una carta firmada y sellada por el encargado del Departamento de Recursos Humanos donde se les hará saber que podrían ser considerados en futuros procesos de selección, que se les agradece su interés y participación (anexo 12).

f. Selección por el departamento solicitante.

El encargado del departamento de Recursos Humanos presentará los informes de los tres candidatos finalistas al jefe que solicitó el personal, quien tendrá la responsabilidad de recomendar o disponer si así está establecido, la aceptación del o los candidatos que se ajusten a sus preferencias, considerando que los candidatos finalistas son igualmente elegibles. Los resultados de la prueba se plasmarán en un formulario denominado DRH-03 Opinión del futuro jefe inmediato que se presenta a continuación, el cual será enviado al Departamento de recursos humanos para que realice la investigación de referencias del candidato.

Opinión del futuro jefe inmediato (DRH-03)

 <p style="font-size: small;">Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social</p>	<p>MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y A. S. Dirección de Área de Salud Petén Norte</p> <p>OPINIÓN DEL FUTURO JEFE INMEDIATO</p>	<p>DRH-03</p>
Nombre completo del futuro jefe inmediato:		
Nombre completo del candidato:		
Denominación del puesto de trabajo en convocatoria:		
Ubicación del puesto de trabajo:		
No. de partida presupuestaria:		
<p>Valoración: Después de haberse realizado la prueba practica, el departamento a mi cargo, decide proponer a este candidato quien es la persona que más se ajusta a los requerimientos del puesto, para ocupar la vacante.</p>		
Aprobación del candidato	X	Reprobación del candidato
<p>f). _____ Nombre, firma y sello</p>		

1) Marca con una cruz el dictamen final como posible jefe inmediato donde, en su criterio y basado en los resultados precedentes, aprueba o desaprueba al candidato.

g. Investigación de referencias:

Investigación laboral

Este estudio debe realizarse para tener referencias acerca del candidato, para saber si la persona es apta para ocupar la vacante dentro de la Institución

La investigación de antecedentes laborales es muy importante ya que servirá para constatar si el candidato, no tiene problemas o si no tuvo problemas legales durante su estancia en su antiguo trabajo o cometió algún daño a la empresa.

Es indispensable que la persona, agencia, trabajadora social o investigador que la lleve a cabo, actúe siempre de manera imparcial, seria y con profesionalismo, ya que de la información que se obtenga depende la aceptación o rechazo del futuro trabajador.

Se propone a la Dirección de Área de Salud de Petén Norte, que se efectúe una verificación de las referencias laborales del candidato, a través de una entrevista telefónica con el antiguo jefe inmediato, para recabar información acerca del comportamiento en su antiguo empleo, así como el comportamiento con sus ex compañeros; al mismo tiempo se verifiquen por la misma vía las cartas de recomendación y constancias laborales presentadas por el candidato. El encargado del departamento de recursos humanos será el responsable de este proceso.

h. Decisión final

La decisión de contratar es responsabilidad del Director de Área de Salud. Este puede delegar autoridad en este sentido si lo considera factible cuando los puestos sean a nivel operativo, administrativo o técnico. La elección y contratación del gerente administrativo y financiero, como mando medio en la Dirección de Área de Salud, es responsabilidad del gerente general administrativo financiero del Ministerio de Salud Pública y A. S.; aunque el Director de Área de

Salud es su jefe inmediato, no participa en la selección del mismo. El Director de Área de Salud solo lo presentará a cada uno de los encargados de departamento y al resto de personal operativo.

Cuando se trate de seleccionar a los Directores de Centros de Salud, el Director de Área únicamente decidirá con base a currículum vitae presentado y a la experiencia del profesional, la selección correspondiente del mismo.

La decisión se tomará sobre la base de considerar todos los datos y recomendaciones señaladas anteriormente (cuando se trate de personal operativo, administrativo o técnico). El responsable de tomar esta decisión plasmará su criterio y firma en el formulario DRH-04 denominado valoración final del candidato que se adjunta a continuación.

Objetivo general de la propuesta

Clarificar y escoger los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización, a través de la aplicación de técnicas de selección secuencial en cuatro o más actos de decisión. Según Chiavenato, en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso (Chiavenato, 2007: 189).

Propósito

La propuesta planteada esta orientada a ofrecer instrumentos que permitan evaluar objetivamente a los candidatos y de esta manera obtener los mejores talentos humanos, lo que redundará en el alcance de los objetivos generales y de la visión de la Institución.

Valoración final del candidato (DRH-04)



MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y A. S.
Dirección de Área de Salud Petén Norte

DRH-04

VALORACIÓN FINAL DEL CANDIDATO

Nombre completo del candidato:

Puesto de trabajo:

Fecha

Partida presupuestaria:

Ubicación:

--	--	--

Después de realizado el análisis correspondiente se procede a emitir la siguiente conclusión (1):

Se reconoce la Idoneidad para el desempeño en el puesto de trabajo:

No se reconoce la idoneidad para el desempeño en el puesto de trabajo:

Observaciones:

f).

Director de Área de Salud

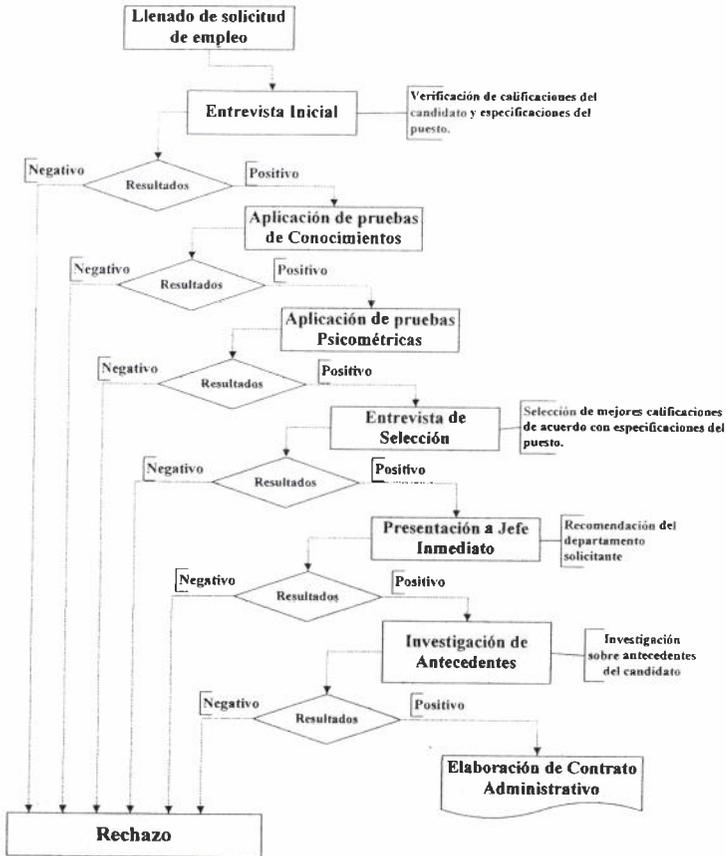
(1) Se marcará con una X la opción que refleja el parecer del responsable con la emisión del dictamen.

6.5. Contratación

Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma. (Artículo 18, código de trabajo de Guatemala).

En la institución la contratación la realiza el Director de Área de Salud quien previa delegación de firma autorizada por el Ministro de Salud Pública, ordena a la encargada actual de personal la elaboración del mismo y posteriormente, el contratado y el contratante, aceptan todas las cláusulas del mismo y firman de conformidad. En la Dirección de Área ya está establecido un formato de contrato administrativo de trabajo, el cual está formulado y aprobado por el departamento de asesoría jurídica del Ministerio de Salud Pública en la ciudad de Guatemala, por lo tanto seguirá siendo utilizado.

Diagrama de Flujo Proceso de Selección Propuesto



Fuente: Elaboración propia. Mayo de 2008.

Procedimiento para el proceso de selección propuesto.

Paso	Descripción	Responsable
a	Requisición, llenado y entrega de solicitud de empleo y datos personales a encargada de personal actual.	Candidato
b	Entrevista inicial, verificación de calificaciones del candidato y especificaciones del puesto.	Encargada de Personal
c	Eliminación de candidatos a través de primera entrevista de filtro	Encargada de personal
d	Candidatos seleccionados pasan a la siguiente etapa.	
e	Aplicación de pruebas de habilidades o conocimientos	Encargado de RR.HH
f	Candidatos seleccionados pasan a la siguiente etapa	
g	Aplicación de pruebas psicométricas, elaboración de informe DRH-02	Psicólogo contratado
h	Candidatos seleccionados pasan a siguiente etapa	
i	Entrevista de selección	Encargado de RR.HH y Gerente Administrativo
j	Candidatos seleccionados pasan a la siguiente etapa	
k	Selección por el departamento solicitante	Futuro jefe inmediato
l	Investigación de antecedentes de últimos 3 candidatos	Encargada de RR.HH
m	Decisión final, elaboración de informe DRH-04	Director de Área
n	Elaboración de contrato administrativo	Encargada de personal
o	Fin de proceso	

Elaboración propia.

6.6. Inducción

La inducción denominada también incorporación o acomodamiento, tiene como finalidad que el nuevo colaborador conozca más en detalle la institución y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral (Castellanos, Rodeloy, 2005).

Uno de los principales beneficios del programa de inducción es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicado, el empleado requerirá menos atención por parte del jefe inmediato superior (Zaragoza, Nancy, 2006).

Se propone a la Dirección de Área de Salud Petén Norte llevar a cabo el siguiente programa de inducción general, el cual se detalla en cuadro I.

Objetivo general de la propuesta

Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

Propósito

La propuesta planteada esta orientada a ofrecer un Instrumento que permita a la Institución lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, de manera de mantener los elevados estándares de servicios y de formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

Cuadro 1: Programa de inducción general.

Actividad	Tiempo	Responsable	Recursos
Historia de la Institución	20 minutos	Recursos Humanos	PC y proyector de imágenes
Exposición de la misión y visión de la Institución	20 minutos		
Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relación con otros puestos, medios de trabajo	45 minutos	Jefe superior inmediato	P. C y proyector de imágenes, Organigrama. Impresión de funciones.
Horario de trabajo, plan de vacaciones, salario, método de pago del salario, días feriados, a quien y cómo avisar en caso de ausencia	25 minutos	Recursos Humanos	Cuadernillo y lápiz.
Reglamento Interno	10 minutos		
Otros aspectos importantes que crea conveniente el jefe inmediato superior.	10 minutos	Jefe inmediato superior	
Aspectos de seguridad en la Institución.	05 minutos		
Incorporación a la Institución, al puesto de trabajo y presentación a sus compañeros	15 minutos	Recursos Humanos	

El cuadernillo y lápiz le servirán al nuevo colaborador para que tome algunas notas importantes.

Como constancia que el nuevo colaborador recibe la inducción general, el mismo firmará de conformidad en cada uno de los aspectos que se plasman en el formulario DRH-05 que se adjunta a continuación:

Lista de verificación del proceso de inducción general.

	<p align="center">MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y A. S. Dirección de Área de Salud Petén Norte</p>	<p align="center">DRH-05</p>
<p align="center">INDUCCIÓN GENERAL</p>		
<p>Nombre del trabajador incorporado:</p>		
<p>Denominación del puesto:</p>		
<p>Ubicación del puesto:</p>		
<p>Partida presupuestaria:</p>		
<p>Componentes de la inducción general</p>	<p align="center">Firma del empleado de recibido</p>	
<p>Historia y evolución de la organización, Misión y Visión.</p>		
<p>Descripción del puesto de trabajo, relaciones con otros puestos.</p>		
<p>Horario de trabajo, plan de vacaciones, salario, método de pago del salario, días feriados, a quien y cómo avisar en caso de ausencia.</p>		
<p>Reglamento Interno</p>		
<p>Otros aspectos importantes que crea conveniente el jefe inmediato superior</p>		
<p>Aspectos de seguridad en la Institución.</p>		
<p>Incorporación a la Institución, al puesto de trabajo y presentación a sus compañeros</p>		

Manual de organización y funciones

6.6.1. Concepto de Manual

Es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo (Continolo, Giuseppe).

Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa (Terry G. R.).

6.6.2. Manual de organización

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

En anexo 14 se presenta el Manual de Organización y Funciones del Área Administrativa y Financiera de la Dirección de Área de salud de Petén Norte, en el cual se actualizaron las descripciones de los puestos y se incorporaron los perfiles respectivos, los cuales se obtuvieron con la aplicación de un cuestionario (anexo 13); al mismo tiempo se elaboró la descripción del encargado de recursos humanos.

Cuadro 2
Gastos actuales de la Institución y Costo de implementar la propuesta:

Grupo	Prog	Subprog	Activi dad	Financia miento	Renglón	Año 2008	Costo Adicional	Proyectado 2009
0	10	002		11000		Q 1,255,348.00		Q 1,255,348.00
	13	001	001	11000		Q 3,627,823.00	Q 96,000.00	Q 3,723,823.00
						Q 4,883,171.00		Q 4,979,171.00
1	13	001	001	11000	182	Q 214,500.00		Q 214,500.00
				29000	189	Q 268,000.00		Q 268,000.00
		001	003	29000	182	Q 114,000.00		Q 114,000.00
				29000	189	Q 306,000.00		Q 306,000.00
		001	005	11000		Q 240,000.00		Q 240,000.00
	12	001	001	11000	122	Q 59,357.00		Q 59,357.00
		002	002	10000		Q 70,214.00		Q 70,214.00
		003	000	11000		Q 14,200.00		Q 14,200.00
	13	001	001	11000		Q 1,148,575.00		Q 1,148,575.00
				29000		Q 92,222.00		Q 92,222.00
					121	Q 42,000.00	Q 2,700.00	Q 44,700.00
					122	Q 14,250.00	Q 3,900.00	Q 18,150.00
				29000	121	Q 10,000.00		Q 10,000.00
		002	000	29000	121	Q 1,363.00		Q 1,363.00
		003	000	29000		Q 50,000.00		Q 50,000.00
		004	000	29000	122	Q 47,747.00		Q 47,747.00
		005	000	11000		Q 91,964.00		Q 91,964.00
					122	Q 5,900.00		Q 5,900.00
						Q 2,790,292.00		Q 2,796,892.00
2	12	001	001	11000	268	Q 351.00		Q 351.00
		002	000	11000		Q 59.00		Q 59.00
		002	002	11000		Q 535,702.00		Q 535,702.00
		003	000	11000		Q 6,424.00		Q 6,424.00
			000	29000		Q 80,000.00		Q 80,000.00
	13	001	001	11000		Q 832,831.00		Q 832,831.00
				29000		Q 194,109.00		Q 194,109.00
		004	000	29000		Q 890,000.00		Q 890,000.00
		005	000	11000		Q 123,873.00		Q 123,873.00
		002	000	29000		Q 662,816.00		Q 662,816.00
						Q 3,326,165.00		Q 3,326,165.00
4				11000	419	Q 98,490.00		Q 98,490.00
				29000	419	Q 351,410.00		Q 351,410.00
					419	Q 121,962.00		Q 121,962.00
						Q 571,862.00		Q 571,862.00
						Q 11,571,490.00	Q 102,600.00	Q 11,674,090.00

Fuente: Elaboración propia con base al presupuesto asignado año 2008.

Los costos que generará la implementación de la propuesta para el próximo año 2009, ascienden a la cantidad de ciento dos mil seiscientos quetzales exactos, (Q.102,600.00), los cuales están divididos de la siguiente manera:

Contratación de un profesional en psicología en el Renglón presupuestario 029: Personal por contrato para el mes de enero de 2009, el mismo devengará honorarios por la suma de Q.8,000.00 mensuales, haciendo un total anual de Q.96,000.00. Este profesional atenderá el programa de salud mental y al mismo tiempo será el encargado de realizar las pruebas psicométricas a los candidatos en el proceso de selección.

Relación Beneficio-Costo

Los beneficios que obtendrá el Ministerio de Salud Pública y A.S. y específicamente la Dirección de Área de Salud Petén Norte con la contratación del profesional en psicología son los siguientes:

- a) Desarrollar diferentes actividades de salud mental y laboral (Aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de selección)
- b) Manejo de conflictos internos de los trabajadores de salud.
- c) Mejorar las relaciones humanas.
- d) Mejorar el desempeño laboral.
- e) Trabajar con la población adolescente.

De igual manera, esta contratación generará gastos de impresión por la cantidad de tres mil novecientos quetzales (Q.3900.00), cantidad que está repartida en los siguientes rubros de gasto:

No.	Descripción	cantidad	costo	
			unitario	Costo total
1	Impresión de volantes	600	Q 1.00	Q 600.00
2	Impresión de Forma DRH-01	500	Q 1.00	Q 500.00
3	Impresión de Forma DRH-02	1000	Q 1.00	Q 1,000.00
4	Impresión de Forma DRH-03	500	Q 1.00	Q 500.00
5	Impresión de Forma DRH-04	200	Q 1.00	Q 200.00
6	Impresión de Forma DRH-05	200	Q 1.00	Q 200.00
7	Impresión programa de Inducción	200	Q 1.00	Q 200.00
8	Impresión del Manual de Organización y Funciones	20	Q 25.00	Q 500.00
9	Impresión Informe Final de la PED	5	Q 40.00	Q 200.00
	Total			Q 3,900.00

Fuente: Elaboración propia.

VII. Conclusiones

1. En la Institución no existe un departamento de recursos humanos que se encargue específicamente de la administración del personal. Las actividades operativas de personal en la actualidad las realiza un colaborador que al mismo tiempo realiza funciones de secretaría en otro servicio de salud.
2. No se realiza un proceso de reclutamiento que pueda proveer candidatos al proceso de selección, de igual manera no se ejecuta un proceso objetivo de selección donde se apliquen pruebas específicas a los candidatos con la intención de obtener el mejor capital humano.
3. El nuevo colaborador no recibe inducción general de manera que conozca más en detalle la Institución y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.
4. La Institución tiene un manual de organización y funciones del Área Administrativa y Financiera, el cual no está actualizado porque no cuenta con los perfiles necesarios de cada puesto, ni con la descripción y especificación del departamento de Recursos Humanos.
5. Dentro de la organización, los empleados tienen problemas de comunicación lo que genera principalmente aspectos actitudinales no deseados, conflictos y desmotivación en el desarrollo de sus labores cotidianas.
6. En la institución no se practican evaluaciones del desempeño lo que hace imposible poder determinar necesidades de capacitación y mejorar el desempeño laboral de cada uno de los empleados.

VIII. Recomendaciones

1. Fortalecer la sección de personal actual o implementar el departamento de recursos humanos en la Institución para que se encargue específicamente de la administración de personal.
2. *Implementar los procesos de reclutamiento y selección propuestos para proveer a la Institución personal altamente calificado y así prestar un mejor servicio a la población que los demanda.*
3. Realizar y actualizar el programa de inducción general propuesto para que el nuevo colaborador conozca en detalle toda la organización con la idea de que la Dirección de Área de Salud alcance los objetivos planteados y lograr el propósito de la visión.
4. Actualizar el manual de organización y funciones del área administrativa y financiera de la Dirección de Área de Salud Petén Norte anualmente de manera que sirva de base para futuros procesos de selección y contratación de personal.
5. Capacitar al personal de la Institución por lo menos una vez al año en aspectos como motivación puesto de trabajo, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo efectivo, Relaciones humanas y resolución de conflictos, con el objeto de mejorar aspectos actitudinales y las relaciones interpersonales.
6. Realizar evaluaciones del desempeño cada año con el objeto de valorar el rendimiento y potencial laboral de los colaboradores de la institución utilizando las herramientas adecuadas.
7. Dotar al nuevo trabajador de un carné que lo identifique con la institución, esta acción tiene muy poco valor monetario pero genera mucho estímulo. Según datos proporcionados por la agencia de empleo PSI FACTOR, el valor del carné emplastado oscila entre Q. 20.00 y Q. 25.00.

IX. Referencias bibliográficas

- Acuerdo Gubernativo 87-94 de fecha 16 de febrero de 1994 de la Presidencia de la República.
- BID (2002). Diagnóstico Institucional del Sistema de Servicio Civil en Guatemala. Guatemala. Agosto 2002.
- Castellanos, Rodeloy. (2005). Tecnología de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección e Inducción. La Habana, cuba.
- Chiavenato, I. (2007). Administración del Recurso Humano. El capital humano de las organizaciones. 8ª. Ed. *Mc Graw Hill*. México. 500 p.
- Diagrama de causa-efecto. Recuperado.
(<http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>)
- Fernández Molina, Luis. (2000). Derecho Laboral Guatemalteco. Guatemala: 2da. Ed. Editorial Óscar de León Palacios.
- Harold Koontz, Heinz Wehrich. (2003). Administración Global. 12ª. Edición. Edit. McGraw Hill. México. 500 p.
- INE. (2002). Décimo primer censo de población. Guatemala.
- Ley de Servicio Civil y sus Reformas, Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala. 2002.

- Ley General de Descentralización. (2002). Decreto 14-2002 del Congreso de la República de Guatemala.
- Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.
- Ortiz Nájera y Héctor Manuel. (2007). Auditoria de Recursos Humanos como herramienta de gestión y planeación para la empresa privada de servicios tecnológicos. Guatemala.
- Pacheco, Sergio. Proceso de selección. Recuperado:
<http://www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml>.
- Prioridades 2004-2008. Ministerio de Salud Pública.
- Propuestas de Indicadores, Plan Estratégico de Desarrollo del Petén, Dirección de Área de Salud Petén Norte.
- Reglamento de la Ley de Servicio Civil, (1998). Decreto 18-98, reformado por Acuerdo Gubernativo No. 564-98 de la Presidencia de la República de Guatemala.
- Reglamento Interno Orgánico del Ministerio de Salud, (1999). Acuerdo Gubernativo No. 115-99.
- Teoría del muestreo, cálculo para el tamaño de la muestra. Recuperado www.uaq.mx/matemática/estadística
- www.mspas.com
- Zaragoza, Nancy, (2006). El proceso de contratación de personal. Recuperado.
<http://www.gestiopolis.com/docs/rrhh/elprocesodecontrataciondepersonal.htm>

Anexos

Anexo 01. Entrevista al Director

1. ¿Tiene la dependencia un plan estratégico formalmente definido en un documento?

Sí No Verificarlo _____

2. Si la dependencia lo tiene, ¿está vigente?

Sí No

3. ¿con qué periodicidad se actualiza?

Anual Bianaual Cada cuatro años, con el cambio de gobierno _____

4. Si no lo tiene, ¿por qué?

5. ¿Tiene la Dependencia enunciado de MISIÓN?

Sí No Describir Misión _____

6. ¿Está técnicamente bien definida?

Sí No

7. ¿Cuáles son los elementos de la VISIÓN que tiene la Dependencia para el largo plazo?

Defina la visión.

Enumerarlos:

8. ¿Están definidos los objetivos y metas de calidad en la prestación de los Servicios de Salud?

Sí No ¿Cuáles son? _____

9. ¿Son éstos objetivos y metas medibles y necesarias para cumplir con los requerimientos de los servicios y alcanzar la satisfacción de los usuarios?

Sí No

10. ¿De qué manera se establecen?

11. ¿Se realizan revisiones y supervisiones periódicas y planificadas por parte de la Dirección para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas planeadas?

Sí No

12. ¿De qué manera se realizan?

13. ¿Cuenta la Dirección con el apoyo de los Directores de Distritos de Salud en la toma de decisiones para mejorar la calidad de los servicios de salud que demandan los usuarios?

Sí No

14. ¿De qué manera lo hacen?

Anexo 02. Entrevista al Gerente Administrativo Financiero

1. ¿Está actualizado el organigrama de la dependencia?
Sí No

2. ¿Existen manuales de políticas y procedimientos de las principales áreas de trabajo?
Sí No Verificarlo _____

3. ¿Existen descripciones de cada uno de los puestos de trabajo de la organización?
Sí No Verificar existencia _____

4. ¿Se cuenta con un plan operativo anual y un presupuesto general?
Sí No

5. ¿Cada cuanto tiempo se elabora tanto el plan como el presupuesto general?
Semestral Anual Otro _____

6. ¿Existe un sistema de información gerencial?
Sí No

7. ¿Facilita la toma de decisiones?
Sí No

8. ¿Cuáles son los recursos más importantes con los que cuenta la Dependencia (humanos, técnicos, financieros, físicos)?
- a. No de personas que laboran.
 - b. Presupuesto asignado para el año 2007.
 - c. Inventario de Bienes.

9. ¿Existe algún reglamento interno que defina la integración de la dependencia y sus principales actividades?

Sí No **Verificar y consignar su nombre** _____

10. ¿Se utilizan los diferentes medios de comunicación para realizar el proceso de reclutamiento de personal cuando es requerido en la dependencia?

Sí No **Describir los medios** _____

11. ¿Existe un procedimiento aplicado para seleccionar con criterios técnicos al personal requerido para un puesto de trabajo?

Sí No **Verificar el proceso** _____

12. ¿Se le da inducción a todo personal contratado sobre la Dependencia?

A veces **Todo el tiempo** **No se hace**

13. ¿Se le da inducción al personal de reciente ingreso sobre el puesto de trabajo?

Sí **No** **A veces**

14. ¿Se practican evaluaciones del desempeño basadas en criterios técnicos y objetivos con el propósito de que el colaborador mejore su rendimiento a través de capacitaciones?

A veces **Todo el tiempo** **No se hace**

15. ¿Se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación para toda la organización?

Sí No A veces

16. ¿Se cuenta con el presupuesto y los recursos necesarios para implementar el plan de capacitación?

Sí No

17. ¿Existe el Departamento de Recursos Humanos dentro de la dependencia para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño?

Sí No

18. ¿Si no existe cree usted que es necesario implementarlo?

Sí No

19. ¿Hay un líder de recursos humanos que sirva de apoyo a la Dirección y a la subdirección Ejecutiva de la Dependencia para el desarrollo y promoción del personal de la institución?

Sí No

20. ¿Es posible desarrollar una carrera dentro de la organización?

Sí No En qué momento _____

Anexo 03. Entrevista al Contador General

1. De acuerdo al presupuesto asignado para el año 2007 de la dependencia, ¿En qué medida se están cumpliendo las metas presupuestarias?

Indicar Porcentaje:

2. De acuerdo al presupuesto de caja chica, ¿tiene la dependencia suficiente capacidad para cubrir gastos mayores en la actualidad?

Sí No Hasta qué cantidad

3. ¿Cada cuánto tiempo es reembolsado ese presupuesto de caja chica?, ¿afecta en la ejecución de alguna actividad cuando es tardado el reembolso por el nivel central?

Mensual Quincenal Trimestral Otros Especifique

4. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la Dependencia para llevar a cabo las actividades enmarcadas en el plan operativo anual?

5. ¿Existe un Sistema de Contabilidad Integrado que facilite la información y la ejecución Presupuestaria?

Sí No ¿Cómo se llama? Verificarlo _____

6. ¿Es funcional, flexible y confiable?

Sí No

7. ¿Cada cuánto tiempo se realizan procesos de auditoría en la Dependencia?

Trimestral Semestral Anual Otros Especifique

8. ¿Se realizan efectivamente los controles y registros presupuestarios conforme a renglones de gastos?

Sí No

9. ¿Cómo se llevan esos controles?

Electrónica Manual Otros

10. ¿Existe un Sistema de Contabilidad integrado para el manejo del inventario de bienes de la dependencia, de sus Centros y Puestos de Salud?

Sí No ¿Cómo se llama? ¿Funciona? _____

11. ¿Es funcional, eficaz y confiable?

Sí No

12. ¿Se lleva un efectivo control a través de las tarjetas de responsabilidad de los bienes muebles que cada empleado de la dependencia posee?

Sí No

13. ¿Se encuentran actualizadas y firmadas por los responsables?

Sí No

14. ¿Es efectiva la información contable y financiera que se maneja en los libros de Contabilidad?

Sí No

15. ¿Están actualizados los datos?

Sí No

16. ¿Los colaboradores del Área Financiera reciben el apoyo de parte del Subdirector Ejecutivo en la realización de sus actividades?

Sí No

17. ¿Se sienten confiados?

Sí No

Anexo 04. Entrevista a la encargada del departamento de Información, Educación y Comunicación en Salud.

A continuación se presenta una serie de interrogantes. Subraye la opción que corresponda.

1. ¿Qué tipo de reclutamiento se realiza cuando existe una vacante en la Institución?

Interno **Externo** **Mixto**

2. ¿Quién realiza el reclutamiento interno?

Gerente administrativo **Encargado de personal** **Otro**

Especifique _____

3. ¿Cuántas vacantes surgen anualmente?

Hasta 2 vacantes **De 2 a 4 vacantes** **Más de 4 vacantes**

4. Las plazas son generalmente a nivel:

Operativo **Administrativo** **Técnico** **Profesional**

5. ¿Cómo se realiza la convocatoria?

A nivel general **Por áreas** **Otra Especifique** _____

6. Si el proceso es Externo, ¿Qué medios se utilizan para realizarlo?

Radio **TV** **Periódico** **Afiche** **Volante**

Otro. Especifique _____

7. ¿Cuál es la frecuencia de los mismos?

Radio	<input type="text"/>	Periódico	<input type="text"/>	Volante	<input type="text"/>
TV	<input type="text"/>	Afiche	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>

8. ¿Se da a conocer el perfil requerido para el puesto que se desea cubrir?

Sí No

9. ¿Se da a conocer lo que la institución ofrece a cambio de cumplir con los requisitos establecidos?

Sí No

10. En el proceso de selección ¿Qué tipo de entrevistas hacen?

Preliminar Profunda Otra Especifique _____

11. ¿Quién realiza las entrevistas?

Gerente Encargado Encargado de
Administrativo de personal departamento IEC

Otro: Especifique _____

12. ¿Qué tipos de pruebas se realizan en el proceso?

Psicométricas Técnicas Conocimiento general

Otra: Especifique _____

13. ¿Quién realiza las pruebas?

Gerente Encargado Encargado de
Administrativo de personal departamento IEC

Otro. Especifique _____

14. ¿Qué aspectos tienen más valor en la selección de personal?

Entrevista preliminar	<input type="checkbox"/>	Entrevista profunda	<input type="checkbox"/>
Pruebas Psicométricas	<input type="checkbox"/>	Experiencia y estudios	<input type="checkbox"/>
Pruebas técnicas	<input type="checkbox"/>	Opinión del futuro jefe inmediato	<input type="checkbox"/>

15. ¿Qué documentos se solicitan en el proceso?

Curriculum Vitae	<input type="checkbox"/>	Cartas de recomendación	<input type="checkbox"/>	Tarjeta de salud	<input type="checkbox"/>	Evaluación de desempeño	<input type="checkbox"/>
-------------------------	--------------------------	--------------------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------------	--------------------------

Otros. Especifique _____

16. ¿Se realiza una investigación de las referencias laborales y personales?

Siempre **A veces** **Nunca**

17. ¿Quiénes son los encargados del proceso de selección de personal

Director de Área y El Gerente Administrativo

Los dos anteriores y la Encargada I.E.C.

Todos los anteriores más el encargado del departamento que requiere el RR HH.

El encargado de personal

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

18. ¿Se realiza un programa de Inducción general a la Institución?

Siempre **A veces** **Nunca**

19. ¿Quién realiza el programa de inducción general a la Institución?

Gerente Administrativo	<input type="checkbox"/>	Encargado de personal	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
-------------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------

Especifique _____

20. ¿Se realiza un programa de Inducción específica a la Institución?

Siempre A veces Nunca

21. ¿Quién lo realiza?

Gerente Encargado Otro
Administrativo de personal

Especifique _____

22. Si se realiza algún programa de Inducción ya sea general o específica a la Institución, ¿Cómo se hace?

23. ¿Se practican evaluación del desempeño a los empleados de la Institución?

Siempre A veces Nunca

24. ¿Quién practica las evaluaciones del desempeño?

Gerente Encargado Otro
Administrativo de personal

Especifique _____

25. ¿Se realizan capacitaciones al personal de la institución?

Siempre A veces Nunca

26. ¿Quien realiza las capacitaciones?

Ministerio de salud Dirección de Área Intecap

Otro. Especifique _____

Anexo No. 05

Anexo 05. Cuestionario a trabajadores del Área de Salud Petén Norte

La información es de carácter confidencial. Marque con una X la respuesta que consideras es la adecuada.

- 1) ¿Se propicia un ambiente de participación del personal y se consideran tus opiniones e ideas para la toma de decisiones, generando trabajo en equipo?
Sí No
- 2) ¿Se respira un clima positivo en las relaciones laborales para propiciar una moral alta dentro de la dependencia y de este modo alcanzar niveles más altos de eficiencia?
Sí No
- 3) ¿Considera usted que la gerencia administrativa financiera ejerce un verdadero liderazgo motivador para alcanzar los objetivos grupales dentro de la dependencia?
Sí No
- 4) ¿Se siente motivado en el desempeño de sus actividades dentro de la dependencia?
Sí No
- 5) ¿Qué motivadores o incentivos recibe en el desempeño de sus actividades? Descríbalos
Ninguno Reconocimientos Diplomas Felicitaciones verbales
- 6) ¿Qué área dentro de la dependencia cree usted que necesita más apoyo para mejorar y de qué manera?

7) ¿Cree usted que es importante que la dependencia cuente con un departamento de Recursos Humanos para que este realice todas las funciones de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y todo lo que tenga relación con el personal de salud?

Sí No

8) ¿Está usted de acuerdo o conforme con la remuneración que recibe por la prestación de sus servicios dentro de la dependencia?

Sí No

9) ¿Cuenta usted con el equipo necesario para desarrollar sus actividades dentro de la dependencia?

Sí No **Describalos**

10) A su criterio personal ¿Qué cree usted que es necesario cambiar para mejorar la calidad de los servicios de salud?

Anexo 06. Evaluación Integral

1. Antecedentes

1.1. Información General de la Dirección de Área de Salud Petén Norte.

Dependencia: Dirección de Área de Salud Petén Norte

Dirección: 6ª. Avenida 4-32 Zona 2,
Santa Elena, Flores, Petén,
Guatemala

Telefax: (502) 79260025, 79260740, 79262047

E-mail: petenorte@intelnet.net.gt

Responsables: Dr. Adán Otoniel Meda Álvarez
Director Ejecutivo

P.C. Guillermo Leonel Ochaeta Leonardo
Subdirector Ejecutivo

Fecha de Constitución: Según datos proporcionados por el Departamento de Información, Educación y Comunicación de la Dirección de Área de Salud Petén Norte, en el año 1972 el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala creó el Área de Salud de Petén con atención a los doce municipios que comprenden el Departamento. Posteriormente esta Área de Salud fue subdivida en tres Áreas independientes, siendo estas: Área de Salud Petén Sur occidente que cubre los municipios de Sayaxché y La Libertad, Área de Salud Petén Sur oriente que cubre los Municipios de Santa Ana, Dolores, Poptún y San Luis y el Área de Salud Petén

Norte que cubre los municipios de Flores, San Benito, San José, San Andrés, San Francisco y Melchor de Mencos³.

La Dirección de Área de Salud Petén Norte es la Unidad Técnico Administrativa de las Áreas de Salud, dependencia que planifica, programa, conduce, dirige, coordina, supervisa, monitorea y evalúa las acciones de salud a este nivel. Está subordinada jerárquicamente a la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud –SIAS- (Antiguamente Dirección General de Servicios de Salud) y es responsable de la gerencia de los Distritos Municipales de Salud que integran el Área de Salud respectiva⁴.

La Dirección de Área de Salud Petén Norte para el eficaz cumplimiento de sus funciones, podrá comunicarse directamente con cualquiera de las dependencias del Nivel Central, cuando se trate de asuntos de la competencia de estas últimas, siempre y cuando se informe debidamente de lo actuado a la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.⁵

Ámbito de Acción Además de las funciones asistenciales y preventivas propias, como representante del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala en Petén Norte, realiza otras funciones como: la rectoría, coordinación y supervisión de las actividades, proyectos y programas de salud desarrollados por otras organizaciones e instituciones en su área de influencia. Al mismo tiempo, la Dirección de Área de Salud Petén Norte desarrolla y lleva a cabo proyectos conjuntos con otras instituciones y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) de beneficio nacional y departamental⁶.

³ Acuerdo Gubernativo 87-94 de fecha 16 de febrero de 1994 de la Presidencia de la República.

⁴ Artículo 56 Reglamento Interno Orgánico del Ministerio de Salud Acuerdo Gubernativo 115-99, del 24/02/99.

⁵ Artículo 57, *Ibíd.*

⁶ Departamento de Información, Educación y Comunicación en Salud, Dirección de Área de Salud Petén Norte.

La jurisdicción municipal de la Dirección de Área de Salud Petén Norte comprende seis municipios, 50% del territorio departamental, siendo estos: Flores, San Benito, San José, San Andrés, San Francisco y Melchor de Mencos. La superficie territorial que cubre es de 17,677 Km² y la población proyectada⁷ para el año 2008 a cubrir es de 174,165, de las cuales el 26.9% es población indígena, la población urbana es del 45%, con una densidad poblacional de 9.85 habitantes por Km². La esperanza de vida es de 67.1 años y la tasa de analfabetismo es del 16.26%.

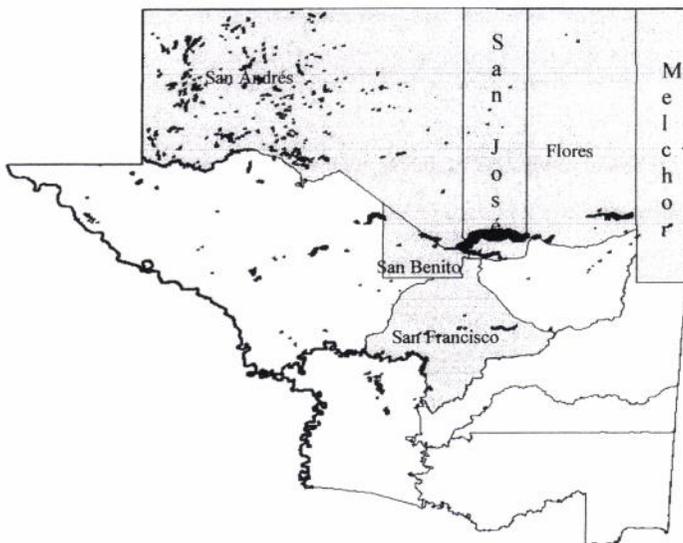
La Dirección de Área de Salud Petén Norte está dividida en cuatro Distritos Municipales (ver glosario de términos en anexo 15) de Salud, siendo:

1. Distrito Municipal de Flores: Este Distrito está compuesto de la siguiente manera: un Centro de Salud tipo B ubicado en Santa Elena, Petén, cinco Puestos de Salud ubicados en las aldeas de Paxcamán, El Remate, Uaxactún, Macanché y Las Viñas, Flores, Petén. En el municipio de San Benito, Petén, funciona también un equipo básico de salud el cual es cubierto institucionalmente por la Dirección de Área de Salud Petén Norte con el apoyo de la Brigada Médica Cubana.
2. Distrito Municipal de San José: Este Distrito está integrado de la siguiente manera: un Centro de Salud tipo B ubicado en la cabecera municipal de San José, Petén, cuatro puestos de Salud ubicados de la siguiente manera: uno en la cabecera municipal del municipio de San Andrés, tres ubicados en las Aldeas de Carmelita, Sacpuy y Cruce Perdido, además cuenta con dos Centros Comunitarios de Salud: ubicados en los caseríos de San Pedro y Jobompiche, San José, Petén.
3. Distrito Municipal de San Francisco: Este Distrito está compuesto así: un Centro de Salud Tipo B en la cabecera municipal de San Francisco, Petén, cuatro Centros Comunitarios de Salud ubicadas en los caseríos de San Juan de Dios, San Valentín, Tecún Umán y Nueva Esperanza, San Francisco, Petén. Asimismo cuenta con un equipo básico de Salud el cual es cubierto institucionalmente por la Dirección de Área de Salud Petén Norte con el apoyo de la Brigada Médica Cubana.

⁷ Departamento de Estadística, *Ibíd.*

4. Distrito Municipal de Melchor de Mencos, Petén: este Distrito está compuesto por cuatro Puestos de Salud ubicados en el caserío El Arenal, Aldea La Pólvara, Aldea El Cruzadero y Aldea La Blanca, municipio de Melchor de Mencos, Petén, así como un servicio de consulta externa ubicado en el Hospital Distrital de Melchor de Mencos, Petén. Además cuenta con un equipo básico de salud el cual es cubierto institucionalmente por la Dirección de Área de Salud Petén Norte.⁸

Mapa del Departamento de Petén
Área de Salud Petén Norte (Verde)



Fuente: Departamento de Estadística Dirección de Salud Petén Norte

⁸ Departamento de Promoción y Educación en Salud, Dirección de Área de Salud Petén Norte.

La Dirección de Área de Salud Petén Norte desarrolla los siguientes programas⁹ de atención:

- Materno Infantil
- Inmunizaciones
- Tuberculosis
- Salud Reproductiva
- Control de enfermedades de transmisión sexual, VIH y SIDA
- Salud Mental
- Saneamiento Ambiental
- Control de Enfermedades transmitidas por vectores (Dengue, Malaria y Leishmaniasis).
- Extensión de Cobertura con siete jurisdicciones: Ruta San Francisco-Santa Rosita, Sacpuy-Centro Campesino, San Andrés-Carmelita, Ruta a Flores y San Benito, Ruta Melchor, Río San Pedro, Ruta San José. Dos de las jurisdicciones son cubiertas por la Prestadora de Servicios *Christian Children's Fund*, una cubierta por la Compañía Petrolera PERENCO, ubicada en el Parque Nacional Laguna del Tigre, financiada en su totalidad por dicha compañía.¹⁰

1.2. Oferta de Servicios

Los servicios que presta la Dirección de Área de Salud Petén Norte a través de su red de Centros, Puestos y Centros Comunitarios de Salud, son los siguientes:

- Consulta Externa en Centros de Salud, Hospitales y Puestos de Salud
- Consulta en Centros de Convergencia.
- Capacitación a comadronas
- Capacitación sistematizada a guardianes de salud en centros de convergencia
- Donación de medicamentos a usuarios de consulta.
- Donación de anticonceptivos a usuarios del Programa de Salud Reproductiva.

⁹ Prioridades 2004-2008 Ministerio de Salud Pública.

¹⁰ Departamento de Promoción y Educación en Salud, Dirección de Área de Salud Petén Norte.

- Vacunas del programa Nacional de Inmunizaciones: Polio, DPT, Sarampión, BCG, TDA, tres viral y TT.
- Desparasitación y suplemento de vitamina A a menores de 15 años cada 6 meses.
- Suplemento de ácido fólico y prenatales a mujeres embarazadas dentro del control prenatal.
- Administración de medicamentos gratuitos estrictamente supervisados del programa de tuberculosis en los diferentes servicios de salud.
- Control de contactos y sintomáticos respiratorios en el programa de tuberculosis
- Atención psicológica ubicada en el Centro de Salud de Flores.
- Control de rabia humana y canina.
- Control de alimentos y agua residual así como para consumo humano.
- Control de manipuladores de alimentos.
- Capacitación a manipuladores de alimentos.¹¹

A continuación se presenta la misión y la visión de la institución, las cuales fueron elaboradas por el equipo técnico de Área.

1.3. Misión

Contribuir a mejorar el nivel de salud y bienestar de la población de Petén con equidad y solidaridad y dentro del marco constitucional y legal, manteniendo la rectoría de las acciones de salud, favoreciendo la movilización de los recursos con orientación social”

1.4. Visión

Contará con una estructura organizativa, tomando decisiones descentralizadas acordes a la realidad local, cumpliendo con la función de rectoría emanada de las políticas de salud. Contará con recurso humano técnicamente capacitado y calificado con un perfil de desempeño de acuerdo a las funciones específicas dentro del equipo de salud. Desarrollará procesos administrativos,

¹¹ Departamento de Información, Educación y Comunicación, Dirección de Área de Salud Petén Norte.

técnico y financieros logrando la capacitación de otros sectores de la población civil que ejerce la fiscalización”

1.5. Objetivos

- Mejorar las condiciones de salud de la población de Petén Norte, especialmente en grupo materno infantil, pueblos indígenas y población migrante.
- Ampliar cobertura de los servicios básicos de salud a toda la población de áreas postergadas de Petén Norte, a través de la estrategia de extensión de cobertura.
- Elevar cobertura de inmunización a todos los biológicos o vacunas (BCG, Pentavalente, SPR, DPT, TD) con énfasis en poliomielitis y Sarampión por arriba del 95% y mantener la certificación de la erradicación de la poliomielitis y la eliminación del sarampión a través de semanas nacionales de vacunación permanente en los Centros, Puestos y Centros Comunitarios de Salud así como también a través de los servicios de extensión de cobertura. Descentralizar la conducción de los distintos niveles de atención impulsando el mejoramiento y modernización de los servicios de salud asegurando la existencia de programas y servicios al nivel comunal, debidamente coordinados e integrados a nivel de la Dirección de Salud Petén Norte en sus seis municipios.¹²

1.6. Estructura Organizacional Actual

La Dirección de Área de Salud Petén Norte se encuentra organizada de la siguiente manera: (Ver Organigrama)

- Unidad de Desarrollo de Servicios de Salud
- Unidad Administrativa-Financiera.

La Unidad de Desarrollo de Servicios de Salud está integrada de la siguiente manera:

1. Epidemiólogo de Área

¹² Departamento de Información, Educación y Comunicación.

2. Enfermera Profesional del Área
3. El Supervisor de Saneamiento Ambiental
4. El Coordinador del Programa de Enfermedades Transmitidas por Vectores
5. La encargada del Departamento de Información, Educación y Comunicación en Salud, IEC.
6. La Estadística de Área.

La Unidad Administrativa-Financiera está integrada de la siguiente manera:

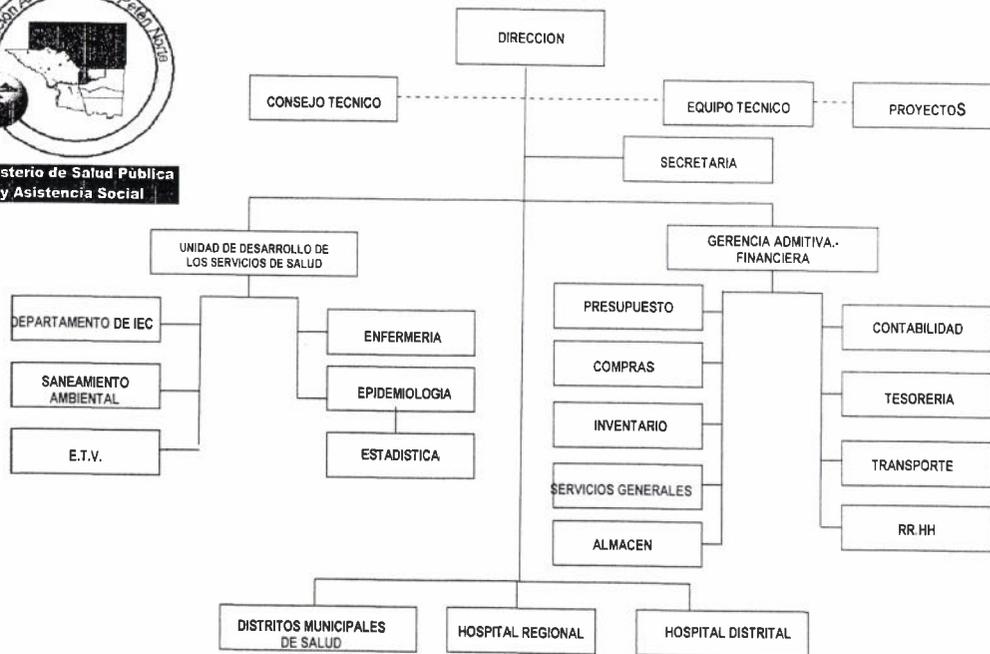
1. La Gerencia Administrativa-Financiera
2. La Sección de Presupuesto
3. El Contador de Área
4. La Sección de Compras y Suministros
5. La sección de Tesorería
6. La sección de Inventarios
7. La sección de transporte
8. La sección de Almacén
9. La sección de servicios generales
10. Recursos Humanos

La máxima autoridad de la Dirección de Área de Salud Petén Norte es el Director, quien es la persona responsable de dirigir todos los programas y las políticas de salud y velar por su estricto cumplimiento, para su gestión administrativa cuenta con el apoyo de una secretaria, un consejo técnico de Área integrado por representantes de los Distritos Municipales de Salud y del Equipo técnico de Área integrado por las personas responsables de las áreas que integran la Unidad de Desarrollo de los Servicios de Salud y el Gerente Administrativo-Financiero.

Estructura Organizacional Actual de la Dirección de Área de Salud Petén Norte.



Ministerio de Salud Pública
y Asistencia Social



Fuente: Departamento de Promoción y Educación en Salud. 2008.

Anexo 07. Diagnóstico

1. Externo

Guatemala es un Estado de América Central asentado en plena región intertropical cuyo nombre oficial es República de Guatemala, tiene una superficie de 108,889 kilómetros cuadrados¹³ y su capital es Guatemala. Su clima es regularmente calido y húmedo en el que se dan notables variaciones climáticas, debido a sus cambios de altitud y a la orientación de su relieve. Actualmente según datos proyectados del Instituto Nacional de Estadística tiene una población de 12,728,111¹⁴ habitantes y su forma de gobierno es república unitaria presidencialista, la lengua oficial es el español y su moneda es el Quetzal.

La economía se caracteriza por el predominio del sector agrícola (El café, la caña de azúcar, el algodón y el banano que comprende el 26% del PIB, la industria 19% del PIB, cuya expansión se produjo en los años sesenta y setenta, es la más importante de América Central. Entre los problemas que obstaculizan el crecimiento económico están la alta tasa de criminalidad, analfabetismo y los bajos niveles de educación, y un mercado de capitales inadecuado y subdesarrollado.

2. Medio

Petén, departamento enclavado en el extremo septentrional de Guatemala, con aproximadamente un tercio de la superficie del territorio nacional. Ubicada en Latitud 16°55'45" Longitud 89°53'27". Limita al norte y oeste con México, y con Belice por el este. Su orografía es variada: al norte la plataforma calcárea de Yucatán, en el centro el cinturón plegado Lacandón y al sur la planicie de Petén. Distintos ríos lo recorren, como el San Pedro, el Belice y el de la Pasión, junto

¹³ Microsoft © Encarta © 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.

¹⁴ INE, Décimo primer censo de población 2002.

al lago de Petén Itzá en el centro del territorio. Cuenta con cultivos de maíz, arroz, café, tabaco, explotación de maderas de cedro o caoba, y pequeñas industrias de platería, artesanía y sombreros.¹⁵ Fue el centro de la cultura maya de los itzáes, de la que se conservan los famosos restos arqueológicos del Parque nacional Tikal. Su capital es Flores. Superficie, 35.854 km²; población (2008), 563.832¹⁶ habitantes, de los cuales 291,384 son hombres y 272,448 son mujeres, la densidad poblacional es de 15 habitantes por kilómetro cuadrado, la tasa de crecimiento es del 3.4% anual, la población económica activa es de 128,480 personas. El 15.2% de la población en general viven en pobreza extrema y la pobreza en general es del 51%.

Petén es un territorio en su mayoría poco elevado (100 a 600 metros sobre el nivel del mar) con grandes zonas de selva sub-tropical y llanuras creadas por el hombre para pasto de animales. Su clima es de tipo tropical cálido y húmedo, con época de grandes lluvias entre Septiembre y Enero y una época seca, entre Junio y Septiembre, con lluvias intermitentes el resto del tiempo. Las temperaturas máximas medias oscilan entre 27° y 37° y las mínimas entre 17° y 23°.

Los municipios del Departamento de Petén son los siguientes: 1) Flores, 2) San José, 3) San Andrés, 4) San Benito, 5) La Libertad, 6) Sayaxché, 7) San Luís, 8) Poptún, 9) Dolores, 10) Santa Ana, 11) San Francisco y 12) Melchor de Mencos, Petén; la tasa de analfabetismo es del 39.2%.

El grado de participación de la mujer en la vida político-administrativa de la comunidad es por lo general escasa, aunque en los aspectos de salud asumen la gran mayoría de las funciones y actividades (Más del 65% de los guardianes o promotores de salud, son mujeres)¹⁷.

Las principales actividades económicas del Departamento de Petén están la Agricultura, el turismo, la apicultura y la ganadería. El departamento de Petén cuenta con una infraestructura vial de 1041 kilómetros de carreteras en buenas condiciones lo que facilita la extracción de la

¹⁵ Microsoft ® Encarta © 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.

¹⁶ INE, Datos proyectados 2008.

¹⁷ Departamento de promoción y educación en Salud, Dirección de Área de Salud Petén Norte.

producción de sus principales cultivos al resto de la república de Guatemala. La infraestructura eléctrica está compuesta por tres plantas termoeléctricas ubicadas en Melchor de Mencos, Poptún y Santa Elena, Petén con una capacidad de producción de 5.6MW.¹⁸

Los medios de transporte lo constituye el transporte acuático fluvial que ofrece rutas en el Río Salinas, Río San Pedro y el Río Usumacinta que muchas veces es el único medio de transporte de viajeros, productos y bienes de consumo, constituyéndose en una atracción turística para llegar a los sitios arqueológicos a lo largo de los ríos.

También existe el ingreso al departamento por vía aérea, a través del Aeropuerto Internacional Mundo Maya ubicado en Santa Elena, construido para tráfico aéreo internacional y sirve de comunicación comercial y turística entre la ciudad de Guatemala, México y Belice.

Guatemala cuenta con una red de hospitales públicos y privados que están muy bien equipados y prestan sus servicios a toda la población nacional y extranjera.

Visión del Sistema de Salud 2020

- La respuesta social organizada para el fomento de la salud estará articulada como un sistema interinstitucional e intersectorial para la protección social, y se basará en los principios de equidad, solidaridad y subsidiariedad.
- Como resultado, se habrán reducido las diferencias injustas y evitables en el acceso geográfico, económico, funcional y cultural de los y las guatemaltecas a servicios de salud integrados, efectivos y satisfactorios.

¹⁸ Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.

Estos servicios incluirán las acciones destinadas a promover estilos de vida saludables, a prevenir enfermedades y las atenciones necesarias para la recuperación y rehabilitación de la salud en todas las etapas del ciclo de vida.¹⁹

Objetivos Estratégicos del Ministerio de Salud Pública

1. Desarrollar un Sistema Nacional de Salud en el cual se ejerzan de manera efectiva las funciones de regulación, financiamiento y provisión de servicios
2. Desarrollar un marco institucional coordinado para el financiamiento de la salud, que aumente la protección social, la efectividad y equidad en el uso de recursos dentro del sistema de salud.
3. Integrar y enfocar los esfuerzos públicos y privados hacia la reducción de la mortalidad materna e infantil y la desnutrición
4. Reorientar el modelo de atención a la promoción de estilos de vida saludables, la prevención de enfermedades y la prestación de servicios efectivos y satisfactorios de recuperación y rehabilitación de la salud.²⁰
5. Desarrollar el recurso humano en salud para que responda, en cantidad, competencias e identidad cultural, al tipo y distribución de las necesidades de salud, a las orientaciones del modelo de atención y a las regulaciones e incentivos del sistema de salud
6. Organizar sistemas de gestión territorial de la salud que dé respuesta específica a las necesidades de los habitantes y sea conducido por las formas participativas del gobierno local

¹⁹ www.mspas.com

²⁰ Ibid.

7. Fundamentar la planificación, la ejecución y la evaluación de las intervenciones para promover y proteger la salud en espacios y mecanismos de participación y auditoría social.

Servicios de Salud

El Departamento de Petén cuenta con cuatro hospitales públicos, un hospital nacional ubicado en el municipio de San Benito Petén, tres hospitales Distritales ubicados en los municipios de Melchor de Mencos, Sayaxché y Poptún, además cuenta con una red de diez Centros de Salud ubicados estratégicamente, veinticinco Puestos de Salud, y una gran red de Centros Comunitarios de Salud así como Centros de Convergencia para atender las necesidades de la población petenera.²¹

El Departamento de Petén está dividido en tres Áreas de Salud las cuales además de las funciones asistenciales y preventivas propias, como representantes del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala en Petén, están: la rectoría, coordinación y supervisión de las actividades, proyectos y programas de salud desarrollados por otras organizaciones e instituciones en su área de influencia. Al mismo tiempo, las Áreas de Salud desarrollan y llevan a cabo proyectos conjuntos con otras instituciones y Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo nacional y departamental.

Las Direcciones de Área de Salud del Departamento de Petén son las Unidades Técnico Administrativa de las Áreas de Salud, dependencias que planifican, programan, conducen, dirigen, coordinan, supervisan, monitorean y evalúan las acciones de salud a este nivel. Están subordinadas jerárquicamente a la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud – SIAS- (Antiguamente Dirección General de Servicios de Salud) y son las responsables de la gerencia de los Distritos Municipales de Salud que las integran.²²

²¹ Departamento de Información, Educación y Comunicación, Dirección de Área de Salud Petén Norte.

²² Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y A.S.

3. Interno

La Dirección de Área de Salud Petén Norte, tiene a su cargo seis municipios que constituyen el 50% del departamento de Petén, siendo estos: San Andrés, San José, San Francisco, Flores, San Benito y Melchor de Mencos, el área de salud de Petén Norte Colinda al Este con la república de Belice; al Norte y al Oeste con la república de México y al Sur con los municipios de la Libertad, Santa Ana y Dolores. Cuenta con una extensión territorial de diecisiete mil seiscientos setenta y siete (17,677) kilómetros cuadrados y la población proyectada para el año 2008 es de 174,165,²³ tiene una densidad poblacional de 9,7 personas por kilómetro cuadrado, la tasa de crecimiento anual es del 2.2%, siendo el municipio con más densidad población San Benito, Petén. El 26.9 de la población es indígena, la tasa de analfabetismo es del 16.26% y la esperanza de vida al nacer es de 67.1 años.

Organización de los Servicios:

Para la prestación de los servicios de Salud, la Dirección de Área de Salud Petén Norte, está organizada de la siguiente manera:

Un Hospital Regional ubicado en San Benito, Petén.

Un Hospital Distrital ubicado en Melchor de Mencos, Petén (Frontera con Belice).

Tres Centros de Salud tipo B, ubicados en los municipios de Flores, San Francisco y San José, Petén.

Catorce Puestos de Salud y nueve Centros Comunitarios de Salud distribuidos de la siguiente manera.²⁴

²³ Departamento de Estadística, Dirección de Área de Salud Petén Norte.

²⁴ Propuestas de Indicadores, Plan Estratégico de Desarrollo del Petén, Dirección de Área de Salud Petén Norte.

Distrito Municipal de Salud Flores

Puesto de Salud de Paxcamán

Puesto de Salud El Remate

Puesto de Salud Macanché

Puesto de Salud Las Viñas

Puesto de Salud Uaxactún.

Centro Comunitario de Salud El Naranjo

Centro Comunitario de Salud La Cobanerita, San Benito, Petén.

Distrito Municipal de Salud de San José

Puesto de Salud San Andrés

Puesto de Salud Sacpuy

Puesto de Salud Carmelita

Puesto de Salud Cruce dos Aguadas

Puesto de Salud Cruce Perdido

Centro Comunitario de Salud de San Pedro

Centro Comunitario de Salud de Jobompiche

Centro Comunitario de Salud Corozal

Distrito Municipal de Salud de San Francisco

Centro Comunitario de Salud de San Juan de Dios

Centro Comunitario de Salud de San Valentín

Centro Comunitario de Salud de Tecún Umán

Centro Comunitario de Salud de Nueva Esperanza

Distrito de Salud de Melchor de Mencos, Petén

Puesto de Salud El Arenal

Puesto de Salud La Pólvara

Puesto de Salud El Cruzadero

Puesto de Salud La Blanca.

Los Centros Comunitarios de Salud son atendidos por recurso humano propio de la comunidad con entrenamiento del Ministerio de Salud Pública y el salario que perciben es proporcionado por las Municipalidades

Extensión de Cobertura de los Servicios:

Posterior a la firma de los Acuerdos de Paz en el año 1996, el Ministerio de Salud Pública adquiere el compromiso de llegar a la población de difícil acceso y mayor postergación, para lo cual establece extender estos servicios, siendo prestados en esta Área de salud de la siguiente manera divididos en siete jurisdicciones:²⁵

San Andrés: tres jurisdicciones: dos de ellas cubiertas por la Prestadora de Servicios *Christian Children's Fund*, una cubierta por la Compañía Petrolera PERENCO, ubicada en el Parque Nacional Laguna del tigre, financiada en su totalidad por dicha compañía.

Melchor de Mencos: un equipo Básico el cual es cubierto institucionalmente por la Dirección de Área de Salud.

Flores: un Equipo Básico de Salud el cual es cubierto institucionalmente por la Dirección de Área de Salud.

San Francisco: un Equipo Básico de Salud el cual es cubierto institucionalmente por la Dirección de Área de Salud con el apoyo de la Brigada Médica Cubana (4 Médicos).

San Benito: un Equipo Básico de Salud el cual es cubierto institucionalmente por la Dirección de Área de Salud y la Brigada Médica Cubana.

Actualmente La Dirección de Área de Salud Petén Norte desarrolla los siguientes programas de atención de conformidad con las Prioridades de Salud 2004-2008:

²⁵ Departamento de Información, Educación y Comunicación de la Dirección de Área de Salud Petén Norte.

- Materno Infantil
- Inmunizaciones
- Tuberculosis
- Salud Reproductiva
- Control de enfermedades de transmisión sexual, VIH y SIDA
- Salud Mental
- Saneamiento Ambiental
- Control de Enfermedades transmitidas por vectores (Dengue, Malaria y Leishmaniasis)
- Extensión de Cobertura.

Actualmente en la Dirección de Área de Salud Petén Norte se desarrollan los siguientes Proyectos:

- Iniciativa Multisectorial para reducir la malaria en cinco Áreas de Salud prioritarias de Guatemala”, financiado en un cien por ciento por la Institución Internacional Visión Mundial y su fin específico es la reducción en un 70% de *Plasmodium vivax* (serotipo de malaria) en el Área de Salud Petén Norte a través de acciones conjuntas con el Programa de Enfermedades Transmitidas por Vectores de la Dirección de Área de Salud Petén Norte.²⁶
- Proyecto para Prevención y Control de VIH SIDA en mujeres embarazadas HSH, MTS, haciendo tamizaje con 3 pruebas, hepatitis B y Sífilis, financiado por Visión Mundial. El fin principal de este proyecto es dar tratamiento retroviral a mujeres embarazadas con VIH SIDA para evitar que los niños nazcan con el virus. La meta es alcanzar 600 tamizajes con 3 pruebas a mujeres embarazadas, 150 MTS y 50 HSH para el mes de noviembre de 2007.²⁷

²⁶ Propuestas de Indicadores, Plan Estratégico de Desarrollo del Petén, Dirección de Área de Salud Petén Norte.

²⁷ Propuestas de Indicadores, Ibíd.

Anexo 08. Propuesta

Para la solución de las deficiencias encontradas en la Administración del Recurso Humano en la Dirección de Área de Salud Petén Norte y con base en la información obtenida, se propone la implementación de un modelo de reclutamiento y selección así como un programa de inducción general de personal de primer ingreso a la Institución; además completar el Manual de Organización y Funciones del Área Administrativa y financiera agregando los perfiles respectivos y la elaboración del puesto del Encargado de RR.HH, de esta manera se fortalecerá la administración de personal para obtener los mejores resultados en cuanto a la prestación de los servicios de salud.

1. Beneficio:

La Dirección de Área de Salud Petén Norte al contar con los modelos de reclutamiento, selección e inducción a la Institución, se fortalecerán las gestiones de recursos humanos y de esta manera se beneficiará porque una de las principales funciones del departamento de recursos humanos es dotar a la institución de personal adecuado y apto para el desarrollo de las metas propuestas, asimismo se contará con un departamento encargado de dar solución a todos aquellos problemas que tengan relación con la administración del Recurso Humano, factor importante en el desarrollo de las actividades de Salud; además será de vital importancia porque motivará al personal.

2. Costo:

**Cuadro No. 01. Costo de implementar el Departamento de Recursos Humanos
Dirección de Área de Salud de Petén Norte**

Descripción	Cantidad	Renglón de		Total
		Gasto	Precio Unitario	
Propiedad Planta y Equipo				
Escritorio Ejecutivo de Metal	1	322	Q. 4.000,00	Q. 4.000,00
Escritorio tipo Secretarial	1	322	Q. 750,00	Q. 750,00
Computadora Portátil	1	328	Q. 10.000,00	Q. 10.000,00
Computadora de Escritorio	1	328	Q. 6.000,00	Q. 6.000,00
UPS	1	328	Q. 1.250,00	Q. 1.250,00
Silla giratoria tipo ejecutivo	1	322	Q. 1.100,00	Q. 1.100,00
Silla giratoria tipo secretarial	1	322	Q. 500,00	Q. 500,00
Archivo de metal	2	322	Q. 600,00	Q. 1.200,00
Librera de Metal	1	322	Q. 650,00	Q. 650,00
Impresora	2	328	Q. 1.250,00	Q. 2.500,00
Engrapadora de Escritorio	2	291	Q. 75,00	Q. 150,00
Perforador Manual	1	291	Q. 225,00	Q. 225,00
Pizarrón de Formica	1	293	Q. 300,00	Q. 300,00
Ventilador de Pedestal	1	322	Q. 200,00	Q. 200,00
Subtotal				Q. 28.825,00
Recursos Humanos				
Encargado de RR.HH	1	029*	Q. 7,500,00	Q. 90.000,00
Secretaria asistente	1	029*	Q. 3.500,00	Q. 42.000,00
Subtotal				Q. 132.000,00
Total				Q. 160.825,00

* Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2007.

*Personal contratado bajo el renglón presupuestario 029 no le corresponden pagos de aguinaldo, bono 14, ni vacaciones; según Manual de clasificación presupuestaria para el sector público de Guatemala.

**Cuadro No. 02. Costo total de implementación del Departamento de Recursos Humanos
Dirección de Área de Salud de Petén Norte**

Descripción	Primer año	Años subsiguientes
Recurso Humano	Q. 132.000,00	Q. 132.000,00
Mobiliario y Equipo	Q. 28.825,00	Q. 0,00
Total	Q. 160.825,00	Q. 132.000,00

Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2007.

Anexo 09. Modelo de carta de solicitud de empleo

Santa Elena, Flores, Petén, ____ de _____ de 2008.

Señor Director de Área de Salud Petén Norte
Dirección de Área de Salud Petén Norte
6ª. Av. 4-32 Zona 2, Santa Elena, Petén.

Señor Director:

En respuesta a su anuncio en..... con fecha..... me gustaría solicitar el puesto de trabajo en la institución que usted representa. He terminado mis estudios de..... satisfactoriamente en..... Mis conocimientos de informática incluyen MS Word, MS Excel, MS Power Point y ambiente Windows. Estoy dispuesto a adquirir formación y habilidades adicionales según se requiera.

Me he informado de que dentro de la Institución se maneja un ambiente agradable y de servicio y me gustaría mucho comenzar mi trayectoria profesional en ella. Estoy disponible para realizar una entrevista con ustedes en cualquier momento en las próximas semanas o cuando me sea requerido y me encantará poder responderles a cualquier pregunta que ustedes hagan.

Atentamente,

f): _____

Nombre completo y datos de contacto

(Dirección, teléfono, e-mail)

Anexo 10. Formulario adjunto a la solicitud de empleo



Ministerio de Salud Pública
y Asistencia Social

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y A.S.
Dirección de Área de Salud Petén Norte.
Departamento de Recursos Humanos.

DATOS PERSONALES

Fecha: _____

Nº de cédula	Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres
--------------	-----------------	------------------	---------

Teléfonos: Tel: domicilio: _____ Tel: oficina: _____ E-mail: _____	Fecha de Nacimiento <table border="1"> <tr> <td>Día</td> <td>Mes</td> <td>Año</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Día	Mes	Año				Sexo: Femenino () Masculino ()
Día	Mes	Año						

Estado Civil:

Soltero (a) ()	Viudo (a) ()	Casado(a) ()	Divorciado(a) ()	Unión Libre ()
-----------------	---------------	---------------	-------------------	-----------------

Dirección:

No de casa:	Barrio	Municipio	Departamento
-------------	--------	-----------	--------------

Lugar actual de Trabajo:

Dirección:	Departamento:	Unidad o área:
------------	---------------	----------------

Estudios realizados

Nivel	Institución	Lugar	Diploma/Título	Especialidad
Primaria				
Básico				
Diversificado				
Universitaria				
Otros				

Notas: Favor llenar con letra clara y legible. Puede adjuntar hojas adicionales para cualquier otra información

Anexo 11. Guía propuesta de preguntas básicas para la entrevista de selección de personal

Formación

- ¿Qué estudios realizó y porque los eligió?
- ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
- Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto
- ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
- ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?

Pasado profesional

- Hábleme de sus experiencias profesionales
- ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?
- ¿Por qué dejó el último empleo?
- ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?

Motivo de la solicitud

- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
- ¿Qué le llamó la atención en el anuncio o en la noticia que tuvo acerca de su existencia?
- ¿Qué piensa que puede usted aportar?
- ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?

Comportamiento en el trabajo

- Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?
- ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
- ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
- ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
- ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?

- ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
- ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?
- ¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición
- ¿Qué opina de sus jefes anteriores?

Proyectos

- ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
- ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

Condiciones personales

- ¿Puede incorporarse inmediatamente?
- ¿Es usted propietario de su vivienda?
- ¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
- ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
- ¿Tiene usted alguna actividad propia? negocio familiar, administración de propiedades, cultivo de tierras, clases particulares.
- ¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?
- ¿Tiene usted muchos amigos?

Personalidad

- ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales
- ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales
- Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?

Situación familiar

- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Tiene proyectos de matrimonio?
- ¿Tiene usted hijos?

- ¿Qué hace actualmente?
- Si está casado ¿trabaja su cónyuge? ¿Puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
- ¿Qué piensa su familia de su candidatura y de su nuevo empleo?

Retribución

- ¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?
- ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?
- ¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión?

Otras

- ¿Cuál es la persona más importante para usted? ¿Por qué?
- ¿Cómo afronta usted los momentos de aburrimiento en su vida?
- ¿Cuál es el título del libro más importante que usted ha leído?
- ¿Cómo manifiesta su amistad para con los demás?
- ¿Confía fácilmente en los demás?
- ¿Cómo podría resumir en una sola palabra su vida?
- ¿Cuál es su mayor preocupación actual?
- ¿Cuáles son las personas que más han influido en su vida?
- Y respecto a su vida profesional ¿Cuáles han sido los logros que ha conseguido en sus anteriores puestos de trabajo? (¿Qué es lo que consiguió en cada puesto?)

Anexo 12. Modelo de carta de agradecimiento



**Ministerio de Salud Pública
y Asistencia Social**

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

Dirección de Área de Salud Petén Norte

Email: petennorte@gmail.com

Santa Elena, Flores, Petén, ___ de _____ de 2008.

Señor:

Juan Pedro Pérez

3ª Av. 5-25 Zona 1,

Santa Elena, Flores, Petén

Señor Juan Pedro Pérez:

Se ha concluido el proceso de selección de la vacante de _____ en la cual usted participó con gran entusiasmo y esfuerzo que reconocemos y valoramos positivamente. Deseamos comunicarle que la decisión ya fue tomada y que lo mantendremos en nuestro portafolio de solicitantes pues su perfil y características personales nos parecieron atractivos.

Agradecemos su interés y esfuerzo al participar en el proceso de selección para cubrir la vacante. Por el momento no contamos con alguna otra opción laboral dentro de nuestra institución.

Finalmente queremos invitarlo a que siga superándose, pues es usted una persona de gran valor y características personales destacables.

Atentamente,

Lic. José Carlos Chacón A.

Encargado Departamento de Recursos Humanos.

Anexo 13. Cuestionario D

El objetivo del presente cuestionario es determinar el perfil requerido de los puestos del Área Administrativa-Financiera de la Dirección de Área de Salud Petén Norte

Nombre del puesto: _____

Área a la que pertenece: _____

Función básica del puesto: _____

Nombre del puesto inmediato superior: _____

Nombre de la persona que ocupa el puesto inmediato superior: _____

Firma

PERFIL DEL PUESTO:

Rango de edad	<input type="checkbox"/> 18-20 años	<input type="checkbox"/> 20-25 años	<input type="checkbox"/> >de 25 años
Genero	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Indiferente
Estado Civil	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Indiferente
Años de experiencia En puestos similares	<input type="checkbox"/> De 0 a 2 años	<input type="checkbox"/> 2 a 4 años	<input type="checkbox"/> Más de 4 años

Preparación Académica: (Subraye la opción requerida para el puesto)

Primaria

Básico

Diversificado Especifique _____

Universitario Especifique _____

HABILIDADES. Marque con una X la opción requerida

- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de análisis
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Sentido de servicio orientado al público
- Habilidades en toma de decisiones
- Capacidad de negociación con proveedores.
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidad numérica
- Don de mando
- Análisis y solución de problemas
- Capacidad en manejo de personal

CONOCIMIENTOS ESPECIALES. Marque con una X la opción requerida

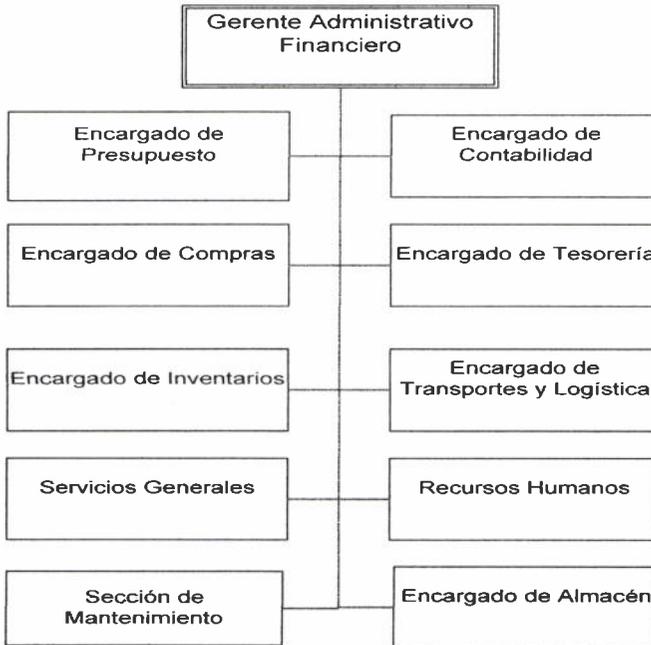
- Experiencia y capacidad para efectuar compras bajo contrato abierto
- Conocimientos y manejo de renglones presupuestarios
- Manejo de paquetes Windows y Office
- Conocimiento de la Ley de compras y contrataciones
- Manejo y control de tarjetas de Control diario de ejecución presupuestaria.
- Conocimientos financieros y contables

- Aplicación de leyes fiscales vigentes. (IVA, ISR, otras)
- Manejo de códigos de contrato abierto para la compra de productos medicinales y farmacéuticos.
- Manejo del sistema de Contabilidad Integrado
- Experiencia en administración y manejo de inventario del sector público.
- Manejo de códigos de Contabilidad patrimonial
- Manejo de Tarjetas de responsabilidad
- Experiencia en manejo de efectivo
- Conocimientos básicos de mecánica automotriz
- Experiencia en manejo de proyectos.
- Experiencia en la elaboración corte de caja chica y conciliación bancaria.
- Experiencia en la elaboración de contratos administrativos.
- Experiencia y conocimiento en procesos de reclutamiento y selección de personal
- Experiencia y conocimiento en aplicación de herramientas para determinar necesidades de capacitación y evaluación del desempeño.
- Manejo de caja fiscal y de formas fiscales.
- Manejo de tarjetas kardex de almacén
- Conocimiento del idioma inglés.
- Manejo de correo electrónico e Internet
- Conocimientos de circular 3-57
- Conocimiento de estadística
- Conocimiento y aplicación de la Ley de Servicio Civil.

EXPERIENCIA

- Experiencia en procesos de compras nacionales.
- Conocimiento y manejo de contabilidad gubernamental.

Anexo 14. Organigrama Actual del Área Administrativa y Financiera.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Manual de Organización

En el presente organigrama los niveles jerárquicos no concuerdan con la descripción de los puestos, según se puede observar, el Gerente Administrativo y Financiero es el jefe inmediato superior de todos los puestos, y según el Manual de Organización y Funciones, el Gerente Administrativo y Financiero es el jefe inmediato superior del Contador de Área, del Departamento de Recursos Humanos y del Encargado de Transporte y Mantenimiento, el Contador es el jefe inmediato de los encargados de Presupuesto, Tesorería, Compras y Suministros, Inventarios y Encargado de Almacén; este último es el jefe inmediato superior del

Auxiliar de almacén, puesto que no se describe en el presente Organigrama. De igual manera, el encargado del Departamento de Transporte y Mantenimiento, es el inmediato superior del encargado de mantenimiento, conductores de vehículos y conserjes.

En el organigrama que se propone, (inserto en el anexo 15) existe una relación entre niveles jerárquicos de conformidad con el Manual de Organización y Funciones del Área Administrativa y Financiera, tomando en consideración que el mismo sirve para identificar claramente las responsabilidades, funciones y atribuciones de cada miembro de la organización.

Anexo 15. Manual de organización y funciones

**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y
ASISTENCIA SOCIAL
-MSPAS-**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**Unidad Administrativa Financiera
Dirección de Área de Salud Petén Norte**

Flores Petén, Mayo 07 de 2008.

Introducción

De manera general se puede decir que el manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario en toda organización para normar y precisar las funciones del personal que conforma la estructura organizacional, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

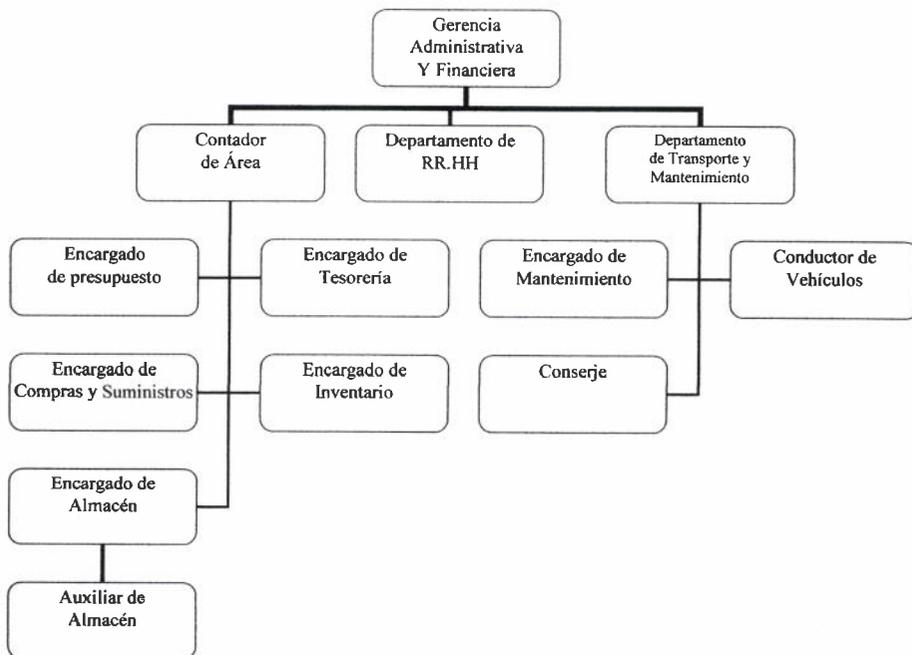
Objetivos:

- Organizar la información existente y presentar una visión global de la Unidad Administrativa y Financiera de nuestra institución.
- Apoyar la sistematización de la organización.
- Contar con una guía para la correcta realización de las funciones.
- Ahorro de tiempo al facilitar la coordinación, supervisión y comunicación de las unidades de nuestra organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Ayudar en el aprovechamiento de recursos al identificar claramente las responsabilidades, funciones y atribuciones de cada miembro de la organización.
- Facilitar la coordinación y la comunicación.
- Contar con un instrumento para orientar e informar a usuarios o entes relacionados a la organización.
- Administrar los recursos disponibles y hacer que nuestro personal sea productivo y competitivo.

El presente manual ya está validado con todo el personal de la Unidad Administrativa y financiera y está aprobado por la Dirección.

Organigrama de la Unidad Administrativa-Financiera

Dirección de Área de Salud Petén Norte



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a manual de organización y de funciones.

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto:	Gerente Administrativo y Financiero
Área a la que pertenece:	Administrativa y Financiera
Jefe inmediato superior:	Director de Área de Salud
Subalternos:	Contador de Área, encargado de presupuesto, encargado de tesorería, encargado de compras y suministros, encargado de inventarios, encargado de almacén y encargado de transporte y mantenimiento.

Función Básica: Orientar, capacitar y brindar asistencia técnica a las unidades responsables dentro de los establecimientos de salud para la ejecución de las funciones de la administración financiero-contable en general.

Funciones y atribuciones:

1. Vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos financiero contables en el área y Distritos Municipales de Salud y en los establecimientos integrantes de la red de servicios.
2. Participar en el proceso de compra de suministros, bienes y servicios que demandan las unidades técnico-administrativas integrantes del Área de Salud.
3. Registrar y controlar la ejecución presupuestaria de la Dirección de Área de Salud y de sus establecimientos.
4. Elaborar los reportes financiero-contables que sean requeridos por el nivel central.
5. Participar en la elaboración e integración del proyecto de presupuesto de la Dirección de Área de Salud y de sus establecimientos.
6. Proporcionar al Área de Salud todos aquellos servicios generales indispensables para su adecuado funcionamiento.
7. Participar en los procesos administrativos desconcentrados relacionados con el reclutamiento y selección de los recursos humanos del Área de Salud.
8. Evaluar el desempeño y el clima organizacional de los trabajadores del Área de Salud.

- Participar en los procesos de inducción del personal de nuevo ingreso a los establecimientos de salud del Área y Distritos Municipales de Salud.
- Otras funciones que le sean asignadas por la Dirección de Área de Salud.

Requisitos

Edad:	Mayor de 25 años
Género:	Indiferente
Estado Civil:	Casado
Experiencia:	De 2 a 4 años en cargos similares.

Educación:

- Profesional de las áreas de Administración de Empresas, Economía, Auditoría y Contaduría Pública.
- Contar con experiencia comprobada de por lo menos tres años en puestos de dirección administrativa en Instituciones públicas o privadas.
- Deseable conocimientos y experiencia laboral en la administración de servicios de salud.

Habilidades

- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de análisis
- Facilidad para planificar o programar
- Habilidad en toma de decisiones
- Habilidad numérica
- Análisis y solución de problemas
- Habilidad de negociación y de comunicación
- Don de mando

Conocimientos especiales

- Manejo de paquetes Windows y Office
- Técnicas de dirección, liderazgo y coordinación de equipos de trabajo

3. Conocimientos financieros contables
4. Aplicación de leyes vigentes (IVA, ISR, otras)
5. Agilidad en el uso de Correo electrónico e Internet.

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto:	Contador General
Área a la que pertenece:	Administrativa y Financiera
Jefe inmediato superior:	Gerente Administrativo y Financiero
Subalternos:	Presupuesto, Tesorería, Compras y suministros, Inventarios y Almacén.

Función Básica: Llevar el registro y control de los ingresos y egresos en general de los fondos destinados a la Institución, velando porque se cumplan y se apliquen los principios de contabilidad apegados a las normas presupuestarias, financieras y administrativas emanadas del Ministerio de Salud Pública, de Finanzas Públicas y de la Contraloría General de Cuentas

Funciones y atribuciones:

1. Verificar que la documentación contable (sujeta a fiscalización), sea congruente con las normas fiscales e internas vigentes del MSPAS.
2. Mantener en debido orden todos los documentos legales recibidos y codificarlos conforme al manual de códigos de adquisiciones, listado de contrato abierto vigente, por actividad presupuestaria, por grupo y renglón de gasto.
3. Gestionar la autorización de firmas ante entidades privadas y públicas, para legalizar el funcionamiento de las actividades del Departamento Financiero Administrativo del Área de Salud.
4. Custodiar las distintas formas autorizadas por la Contraloría General de Cuentas y velar porque siempre se tenga una reserva, para suplir el periodo de autorización.
5. Efectuar los registros correspondientes de los movimientos de ingreso y egreso en las cajas fiscales, que sustenten el fondo rotativo.
6. Realizar los trámites, tanto para solicitar autorización a los formatos que se usen ante la Contraloría General de Cuentas, Ministerio de Finanzas Públicas y en otras entidades.

7. Revisar listados de gastos con sus documentos de soporte, enviados por los Distritos de Salud para trámite de pago al Área de Salud.
8. Revisar las liquidaciones del fondo rotativo interno que se tramitan en el Departamento Financiero del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, supervisar el manejo de cajas chicas que se administran en los diferentes Centros de Salud.
9. Gestionar las firmas de los documentos contables, ante las autoridades responsables de la contadancia del área, caja fiscal, recibos fiscales en general y órdenes de compra y pago.
10. Recibir y revisar facturas para pago, ya sea por caja chica o por fondo rotativo.
11. Dar ingreso, seguimiento y agilización de las órdenes de compra y solicitud de fondo rotativo.
12. Cotejar la documentación que de origen a la emisión de los cheques para pago de viáticos, pago a proveedores que no exceda al monto mínimo establecido en la normativa interna, así como gastos imprevistos procediendo a firmarlos.
13. Llevar libros de Bancos y elaborar conciliaciones bancarias mensualmente.
14. Llevar libro de control de talonarios de la Contraloría General de Cuentas.
15. Registrarse como cuentadante ante la contraloría General de Cuentas.
16. Atender a las distintas delegaciones de la contraloría General de Cuentas, de la Auditoría del MSPAS y otras que requieran información sobre el desenvolvimiento de la sección.
17. Formulación con equipo técnico de la programación anual de actividades y reprogramaciones.
18. Formulación con equipo técnico en programación financiera trimestral, por grupo de gasto y financiamiento.
19. Formulación con encargado de presupuesto el control y solicitudes de transferencias internas en los plazos establecidos.
20. Colaborar y participar en aquellas actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

Requisitos:

- Edad:** Mayor de 25 años
- Género:** Indiferente
- Estado Civil:** Casado
- Experiencia:** De 2 a 4 años en contabilidad y en manejo de proyectos.

Educación:

1. Acreditar título de Perito Contador con especialidad en computación.
2. Pensum cerrado de contaduría pública y auditoría deseado.

Habilidades

1. Habilidad para trabajar en equipo
2. Capacidad de análisis
3. Habilidad en toma de decisiones
4. Habilidad numérica
5. Análisis y solución de problemas
6. Don de mando

Conocimientos especiales

1. Manejo de paquetes Windows y Office
2. Conocimiento y manejo de Contabilidad gubernamental
3. Conocimientos financieros contables
4. Aplicación de leyes vigentes (IVA, ISR, otras)
5. Manejo del sistema de Contabilidad Integrado
6. Agilidad en el uso de Correo electrónico e Internet.

Otras:

1. Buenas relaciones interpersonales.
2. Capacidad para trabajar bajo presión.

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto:	Encargado de Presupuesto
Área a la que pertenece:	Administrativa y Financiera
Jefe inmediato superior:	Contador de Área
Subalternos:	Ninguno actualmente

Función Básica: Programación de gastos en los renglones presupuestarios establecidos y en los programas de salud, registro de ejecución, evaluación, control, proponiendo transferencias presupuestarias.

Funciones y atribuciones:

1. Lleva el control diario de la ejecución presupuestaria en tarjetas a autorizadas por la Contraloría General de Cuentas y siguiendo el procedimiento establecido por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
2. Elaborar reportes mensuales con información que contenga porcentajes de ejecución, renglones críticos, económicas y necesidades de ampliaciones presupuestarias.
3. Participación en la elaboración del Plan Operativo anual POA.
4. Realizar los registros de transferencia presupuestarias solicitadas y aprobadas.
5. Efectúa conciliaciones de saldos mensuales del presupuesto asignado al Área de Salud con la SIAF del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
6. Informa previo a la ejecución de cualquier gasto si existe disponibilidad presupuestaria.
7. Elabora trimestralmente la programación física y financiera requerida por la sección de presupuesto del Departamento Financiero del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
8. Atender a las distintas delegaciones de la Contraloría, General de Cuentas, de las Auditorías del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y otras que requieran información sobre el desenvolvimiento de la sección.
9. Llevar libros de control de combustible y otros de tipo contable para un mejor control interno.

10. Colaborar y participar en aquellas actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

Requisitos

- Edad:** De 20 a 25 años
- Género:** Indiferente
- Estado Civil:** Indiferente
- Experiencia:** De 2 a 4 años en puestos similares.

Educación:

Acreditar título de Perito Contador con especialidad en computación.

Habilidades

1. Habilidad para trabajar en equipo
2. Capacidad de análisis
3. Sentido de servicio al público
4. Habilidad numérica

Conocimientos especiales

1. Conocimiento y manejo de renglones presupuestarios.
2. Manejo de paquetes Windows y Office
3. Manejo y control de tarjetas de control diario de ejecución presupuestaria
4. Conocimientos financieros contables
5. Manejo del sistema de Contabilidad Integrado
6. Agilidad en el uso de Correo electrónico e Internet.

Otros

1. Buenas relaciones interpersonales
2. Capacidad para trabajar bajo presión.

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto:	Encargado de tesorería
Área a la que pertenece:	Administrativa y Financiera
Jefe inmediato superior:	Contador de Área
Subalternos:	Ninguno actualmente

Función Básica: Manejo del fondo rotativo Institucional, elaboración de cheques de pago, caja fiscal, manejo de fondos de proyectos de apoyo , registro en libros auxiliares, resguardo de documentos de legítimo abono y formas varias autorizadas por la Contraloría General de Cuentas

Funciones y atribuciones:

1. Recibir y depositar diariamente los ingresos recibidos por prestación de servicios.
2. Registrar y liquidar el fondo rotativo interno, así como donaciones recibidas.
3. Elaborar cheques de pago a proveedores y reintegro al Fondo Rotativo por gastos efectuados en los Distritos Municipales de Salud
4. Elaborar Cheques en concepto de caja chica de la Dirección de Área, así como el pago de gastos de Viáticos del personal
5. Realizar cuadros semanales del fondo rotativo interno y privativos e informarlo al Departamento Financiero del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
6. Mantener la documentación contable de las liquidaciones del Fondo Rotativo interno en orden y al día para la rendición de cuentas correspondientes.
7. Atender las distintas delegaciones de la Contraloría General de Cuentas, de la Auditoría del Ministerio de Salud Pública y asistencia Social y otras que requieran información sobre el desenvolvimiento de la sección.
8. Colaborar y participar en aquellas actividades que sean asignadas por jefe inmediato superior.

Requisitos

- Edad:** Mayor de 25 años
- Género:** Indiferente
- Estado Civil:** indiferente
- Experiencia:** De 2 a 4 años en puestos similares.

Educación:

Acreditar título de Perito Contador con especialidad en computación.

Habilidades

1. Habilidad para trabajar en equipo
2. Capacidad de análisis
3. Sentido de servicio al público
4. Habilidad numérica
5. Capacidad de negociación con proveedores

Conocimientos especiales

1. Conocimiento y manejo de renglones presupuestarios.
2. Manejo de paquetes Windows y Office
3. Conocimiento de la ley de compras y contrataciones
4. Conocimiento y manejo de contabilidad gubernamental
5. Aplicación de leyes fiscales vigentes (IVA, ISR, otras)
6. Manejo del sistema de Contabilidad Integrado
7. Manejo de Correo electrónico e Internet
8. Manejo de caja fiscal y de formas fiscales.

Otros

1. Buenas relaciones interpersonales.
2. Capacidad para trabajar bajo presión.

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto:	Encargado de Compras y Suministros
Área a la que pertenece:	Administrativa y Financiera
Jefe inmediato superior:	Contador de Área
Subalternos:	Ninguno actualmente

Función Básica: Programar con base a necesidades las compras mensual, trimestral y anualmente aplicando la ley de contrataciones del Estado, velando por la calidad, precio y transparencia de todos los procesos de compras.

Funciones y atribuciones:

1. Realizar las compras y contrataciones que sean necesarias con el aval de la Gerencia Administrativa Financiera y Dirección de Área, cumpliendo con lo establecido en la normativa legal vigente y específicamente por lo preceptuado en la Ley de Contrataciones del Estado y Normas Internas establecidas por el Departamento de Adquisiciones y Mantenimiento.
2. Solicitar las cotizaciones, buscando los precios, calidad, y condiciones que sena convenientes a los intereses de la institución.
3. Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual, POA.
4. Tramitar en forma rápida y efectiva la compra de insumos para el Área.
5. Recibir solicitudes para la adquisición de bienes, suministros y prestación de servicios con el fin de darle tramite a los mismos.
6. Atender a las distintas delegaciones de la contraloría General de Cuentas, de la Auditoria del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y otras que requieran información sobre el desenvolvimiento de la sección.
7. Colaborar en aquellas actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

Requisitos

Edad:	Mayor de 25 años
Género:	Masculino
Estado Civil:	indiferente
Experiencia:	De 2 a 4 años en puestos similares.

Educación:

Acreditar título de Perito Contador y técnico en computación.

Habilidades

1. Habilidad para trabajar en equipo
2. Capacidad de análisis
3. Sentido de servicio al público
4. Habilidad numérica
5. Capacidad de negociación con proveedores

Conocimientos especiales

1. Conocimiento y manejo de renglones presupuestarios.
2. Manejo de paquetes Windows y Office
3. Conocimiento de la ley de compras y contrataciones
4. Conocimientos financieros y contables
5. Aplicación de leyes fiscales vigentes (IVA, ISR, otras)
6. Manejo del sistema de Contabilidad Integrado
7. Manejo de Correo electrónico e Internet
8. Manejo de códigos de contrato abierto para la compra de productos medicinales y farmacéuticos

Otros

1. Buenas relaciones interpersonales.
2. Capacidad para trabajar bajo presión.

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto:	Encargado de Inventario
Área a la que pertenece:	Administrativa y Financiera
Jefe inmediato superior:	Contador de Área
Subalternos:	Ninguno actualmente

Función Básica: Registro y control de los activos fijos de la Institución en libros respectivos y en el módulo de inventarios en el sistema de contabilidad integrado.

Funciones y atribuciones:

1. Registrar y elaborar anualmente el inventario de los bienes muebles de la Dirección de Área de Salud.
2. Supervisar, monitorear y orientar el manejo de los inventarios de bienes activos a nivel de Centros y Puestos de Salud del Área de Salud, de acuerdo a las normas legales vigentes.
3. Entregar mobiliario y equipo mediante tarjetas de responsabilidad, para los funcionarios y empleados nacionales que tomen posesión del puesto.
4. Entregar mobiliario y equipo a Centros y Puestos de Salud, los cuales deben de contar con la codificación correspondiente mediante los procedimientos legales establecidos, dando los avisos a los órganos correspondientes.
5. Reportar anualmente a la Dirección de Bienes del Estado, a la Dirección de Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas y a la Sección de Inventarios del Ministerio de Salud Pública los inventarios de la Dirección, Centros y puestos de Salud del Área.
6. Velar porque se mantengan al día las adiciones y bajas del inventario en la Dirección, Centros y Puestos de Salud, observando los procedimientos legales establecidos.
7. Registrarse como cuentadante ante la Contraloría General de Cuentas.
8. Atender a las distintas delegaciones de la Contraloría General de Cuentas, de la Auditoría del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y otras que requieran información sobre el desenvolvimiento de la sección.
9. Colaborar y participar en aquellas actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

Requisitos Del Puesto:

Edad:	Mayor de 25 años
Género:	Masculino
Estado civil	Indiferente
Años de Experiencia	De 2 a 4 años

Educación:

Poseer título de Perito contador.

Experiencia en administración de inventario de activos fijos del sector público

Habilidades:

1. Habilidad para trabajar en equipo,
2. Capacidad de análisis,
3. Habilidad en toma de decisiones,
4. Habilidad numérica,
5. Análisis y solución de problemas,
6. Capacidad administrativa y de planificación.

Conocimientos:

1. Manejo de paquetes Windows y Office,
2. Conocimientos financieros y contables,
3. Aplicación de leyes fiscales vigentes (IVA, ISR, otras),
4. Manejo del Sistema de Contabilidad Integrado,
5. Manejo de códigos de contabilidad patrimonial,
6. Manejo de correo electrónico e Internet,
7. Amplio conocimiento de la circular 3-57,
8. Experiencia en administración de inventario de activos fijos del sector público.

Otros

1. Buenas relaciones interpersonales

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto:	Encargado de Almacén
Área a la que pertenece:	Administrativa y Financiera
Jefe inmediato superior:	Contador de Área
Subalternos:	Auxiliar de almacén

Función Básica: Recepción, registro, evaluación y control y resguardo de materiales y suministros en general, programando periódicamente la compra de los mismos con base a consumo

Funciones y atribuciones:

1. Tener al día las operaciones de ingreso y egreso de materiales y suministros enviados, donados o adquiridos con presupuesto del Área.
2. Mantener los registros al día utilizando las formas autorizadas por la Contraloría General de Cuentas para el ingreso y egreso de materiales (tarjeta kardex), observando para el efecto los principios contables que correspondan y observando las normas internas vigentes.
3. Elaborar los ingresos de almacén correspondientes según formularios autorizados por la Contraloría General de Cuentas.
4. Trasladar oportunamente las facturas e ingresos de almacén al departamento de Contabilidad del Área de Salud respectiva.
5. Informar, capacitar y orientar al personal de los Distritos Municipales de Salud sobre los procedimientos a observar en el abastecimiento de bienes y servicios que sean necesarios para la atención a la población demandante.
6. Realizar reportes periódicos de necesidades de materiales, medicamentos, y suministros a la Gerencia Administrativa Financiera.
7. Realizar entregas periódicas previamente autorizadas de materiales o suministros indispensables para la atención a la población en los diferentes Distritos Municipales de Salud, utilizando los documentos legales

8. Elaborar inventarios físicos de materiales, medicamentos y suministros mensualmente.
9. Registrarse como cuentadante ante la Contraloría General de Cuentas.
10. Atender a las distintas delegaciones de la Contraloría General de Cuentas, de la Auditoría del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y otras que requieran información sobre el desenvolvimiento de la sección.
11. Colaborar y participar en aquellas actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

Requisitos Del Puesto:

Edad:	Mayor de 25 años
Género:	Masculino
Estado civil	Indiferente
Años de Experiencia	De 2 a 4 años

Educación:

Poseer título de Perito contador y técnico en computación

Experiencia en administración de inventario de activos fijos del sector público

Experiencia en administración de proyectos

Habilidades:

1. Habilidad para trabajar en equipo
2. Capacidad de análisis
3. Sentido de servicio al público
4. Habilidad numérica

Conocimientos:

1. Conocimientos y manejo de renglones presupuestarios
2. Manejo de paquetes Windows y Office
3. Conocimientos financieros y contables

4. Manejo del Sistema de Contabilidad Integrado
5. Poseer licencia de conducir clase B como mínimo
6. Manejo de tarjetas kardex de almacén
7. Manejo de correo electrónico e Internet
8. Conocimiento y manejo de sistemas de inventario de mercadería

Otros

1. Buenas relaciones interpersonales
2. Capacidad para trabajar bajo presión

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto:	Auxiliar de Almacén
Área a la que pertenece:	Administrativa y Financiera
Jefe inmediato superior:	Encargado de Almacén
Subalternos:	Ninguno

Función Básica: Auxiliar al Encargado de Almacén en la recepción, registro y entrega de medicamentos, equipo médico y suministros en general.

Funciones y atribuciones:

1. Recibir y consolidar las requisiciones de insumos de los Distritos.
2. Recibe, registra y almacena, custodia y distribuye materiales, suministros y equipos adquiridos sobre la base de especificaciones técnicas.
3. Opera en los registros establecidos los ingresos y los egresos de los productos.
4. Elabora informes periódicos de suministros deteriorados y productos por vencerse y los que están en el nivel mínimo de seguridad y establece los límites máximos con el encargado de almacén y apoyo del comité de análisis.
5. Practica inventarios periódicos de existencias y rinde el informe respectivo.
6. Almacena los productos debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza y los codifica para la fácil identificación y ubicación.
7. Elabora los informes periódicos que se le requieran, sobre el movimiento de almacén y labores realizadas.
8. Vela por la seguridad interna del almacén.
9. Colabora y participa en todas aquellas actividades que le sean asignadas por el encargado de almacén, Gerente Administrativo Financiero o Director de Área de Salud, dentro de la naturaleza de su trabajo o para apoyar los programas o situaciones de emergencia.
10. Elabora requisiciones de acuerdo a necesidades.
11. Responsable de mantener los costos promedio por servicio actualizándolo cada mes
12. Elabora los ingresos a almacén de suministros.
13. Opera las tarjetas de control de suministros.

14. Requiere del responsable de comprar toda la documentación respectiva de respaldo para los ingresos a almacén.
15. Traslada documentación en original al responsable del presupuesto (facturas y / e ingresos a almacén).
16. Colaborar en todas las jornadas salud enfermedad.

Requisitos Del Puesto:

Edad:	De 20 a 25 años
Género:	Masculino
Estado civil	Casado
Años de Experiencia	2 años en puestos similares

Educación:

Poseer título de Perito contador o en Administración de empresas

Habilidades:

1. Habilidad para trabajar en equipo
2. Capacidad de análisis
3. Sentido de servicio al público
4. Habilidad numérica.

Conocimientos:

1. Manejo de paquetes Windows y Office,
2. Conocimientos y manejo de contabilidad gubernamental
3. Manejo de códigos de contrato abierto para la compra de productos medicinales y farmacéuticos
4. Manejo de códigos de contabilidad patrimonial
5. Manejo de tarjetas kárdex de almacén
6. Conocimiento y manejo de sistemas de inventario de mercadería.

Otros

1. Buenas relaciones interpersonales.

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto: Encargado de Recursos Humanos

Área a la que pertenece: Administrativa y Financiera

Jefe inmediato superior: Gerente administrativo-Financiero

Subalternos: Ninguno

Función Básica: Propiciar el máximo aprovechamiento del personal de cada una de las unidades administrativas de la Institución de manera que estos sean eficientes en el desempeño de sus funciones a través de procesos que garanticen la obtención de los mejores recursos humanos.

Actividades:

1. Generar las políticas institucionales en materia de los Recursos Humanos.
2. Promover y coordinar la dotación del mejor recurso humano, para el Área de Salud de Petén Norte, que ofrezca el mercado laboral a través de técnicas apropiadas de reclutamiento y selección.
3. Elaborar e implementar programas de evaluación del desempeño.
4. Ejecutar programas de inducción del nuevo empleado de la Institución.
5. Mantener actualizado el manual de organización y funciones de la Institución, las descripciones de cargos, diseños y clasificación de puestos.
6. Establecer y dar mantenimiento adecuado al otorgamiento de incentivos al personal.
7. Registrar y mantener el control de todo tipo de movimiento de personal que se de en la institución en coordinación con las instancias administrativas correspondientes.
8. Coordinar con la Comisión de medicamentos la dotación de los mismos al personal a través del botiquín local para mantener índices altos de salud física de los empleados de la Institución con el fin de lograr el normal desempeño de sus funciones y el bienestar personal.
9. Mantener un adecuado clima de relaciones laborales entre las autoridades y los colaboradores de la institución.

10. Establecer las normas de procedimientos y control a las cuales se sujetarán los colaboradores y jefes de la Institución en la aplicación del régimen disciplinario que aseguren el debido proceso, racionalidad de la sanción, como una instancia.
11. Reconocer en beneficio de los colaboradores de la institución las actividades de capacitación realizadas dentro y fuera del Régimen de Servicio Civil.
12. Tramitar y aprobar los diferentes movimientos de personal tales como nombramientos internos, jubilación, ceses, traslados, jubilaciones etc., que deban ser registrados mediante acción de personal.
13. Brindar asesoría en materia de Administración de Recursos Humanos.
14. Cualquier otra función que le asigne su jefe inmediato.

Requisitos

1. Licenciado en administración de empresas.
2. Estudios de post grado en psicología industrial de preferencia.
3. Cinco años de experiencia en puesto similar.
4. Género: Masculino o femenino.
5. Edad: 40-50 años.

Habilidades

1. Habilidad de comunicación
2. Habilidad de Negociación
3. Facilidad para planificar o programar
4. Habilidad de trabajar en equipo y coordinar grupos de trabajo
5. Capacidad de organización

Conocimientos

1. Gestión de Recursos Humanos
2. Derecho Laboral.
3. Técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo
4. Informática (Ambiente Windows, office profesional, Internet, Email)
5. Seguridad laboral y salud.

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto:	Jefe Departamento de Transporte y Mantenimiento
Área a la que pertenece:	Administrativa y Financiera
Jefe inmediato superior:	Gerente Administrativo y Financiero
Subalternos:	Encargado de mantenimiento, conserjes y conductores de vehículos.

Función Básica: Planifica, organiza, ejecuta, monitorea y evalúa trimestralmente el estado físico de las instalaciones y equipo en general, proporcionando un informe sobre reparaciones requeridas al jefe inmediato.

Funciones y atribuciones:

1. Colaborar con todos los trabajadores de mantenimiento para la ejecución de los trabajos asignados.
2. Supervisión directa de los trabajos que se deben realizar para que sean efectivos.
3. Elaboración de informes respectivos a la administración de los trabajos realizados y de las diversas actividades cubiertas por el departamento a su cargo.
4. Asigna supervisa, dirige y coordina las labores con su personal.
5. Controla la asistencia y puntualidad del personal bajo su dirección.
6. Mantener en buen estado el equipo del Área de Salud y sus servicios.
7. Rendir informes de los insumos requeridos y utilizados.
8. Rendir informes de los resultados obtenidos.
9. Mantener actualizado el inventario de la cadena de frío y su estado.
10. Recibir, evaluar y ejecutar solicitudes de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos enviadas por los servicios de salud.
11. Solicitar, recibir y descargar materiales y repuestos utilizados en la ejecución de actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de equipo mecánico, médico, de refrigeración, etc.

12. Capacitar sobre el manejo y mantenimiento preventivo de equipo de compresión, absorción, médico y mecánico a personal operativo del Área.
13. Apoyo en el mantenimiento del sistema eléctrico, de comunicación, etc. de la institución.
14. Gestionar las matriculas y los documentos de vehículos en la SAT
15. Llevar control de las garantías y seguros de accidentes de vehículos.
16. Otras actividades que le asigne el jefe inmediato superior

Requisitos Del Puesto:

Edad:	Mayor de 25 años
Género:	Masculino
Estado civil	Casado
Años de Experiencia	De 2 a 4 años en puestos similares

Educación:

Poseer título de Bachiller Industrial

Habilidades:

1. Habilidad para trabajar en equipo
2. Capacidad de análisis
3. Sentido de servicio al público
4. Habilidad en toma de decisiones
5. Don de mando
6. Análisis y solución de problemas

Conocimientos:

1. Manejo de paquetes Windows y Office,
2. Licencia de conducir clase B como mínimo
3. Conocimientos básicos de mecánica automotriz
4. Manejo de correo electrónico e Internet.

Otros

1. Buenas relaciones interpersonales

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto:	Encargado de Mantenimiento
Área a la que pertenece:	Administrativa y Financiera
Jefe inmediato superior:	Jefe departamento de transporte y mantenimiento.
Subalternos:	Ninguno.

Función Básica: Velar por el buen funcionamiento de todo el equipo de transporte, equipo de refrigeración, velar porque los accesorios y repuestos sean de buena calidad para un mejor desempeño de los mismos.

Funciones y atribuciones:

1. Inspeccionar y controlar el mantenimiento de los vehículos, equipos y maquinaria del servicio.
2. Controlar las inspecciones periódicas de vehículos
3. Inspeccionar las reparaciones que se efectúen en vehículos, equipos y maquinaria en talleres ajenos al servicio.
4. La asistencia a cursos formativos relacionados con el mantenimiento y conocimiento de vehículos.
5. Control y mantenimiento de *stock*, referente a recambios de vehículos, equipos y repuestos.
6. El manejo y conducción de vehículos del servicio, si fuere preciso.
7. Mantener actualizado el inventario de los vehículos de 2 y 4 ruedas y su estado.
8. Mantener actualizada la documentación de circulación de los vehículos del Área.
9. Realizar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo a equipo mecánico y médico que funciona en los servicios del Área.
10. Elaboración de requisiciones a almacén para retirar el material e insumos necesarios que se utilizan en el servicio de mantenimiento.
11. Otras funciones que le sean encomendadas por su jefe inmediato superior.

Requisitos Del Puesto:

Edad:	Mayor de 25 años
Género:	Masculino
Estado civil	Casado
Años de Experiencia	Más de 4 años en puestos similares

Educación:

Poseer título de Bachiller Industrial y Perito en mecánica automotriz.

Poseer licencia de conducir clase B como mínimo

Habilidades:

1. Habilidad para trabajar en equipo
2. Sentido de servicio al público
3. Análisis y solución de problemas
4. Habilidad en el manejo de herramientas utilizadas en mecánica automotriz y de equipo médico.

Conocimientos:

1. Conocimientos básicos de mecánica automotriz
2. Conocimientos del idioma inglés.
3. Conocimientos de plomería, electricidad, soldadura autógena y eléctrica
4. Conocimientos amplios en sistemas de refrigeración

Otros

1. Buenas relaciones interpersonales
2. Capacidad para trabajar bajo presión

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto:	Conductor de vehículos
Área a la que pertenece:	Administrativa y Financiera
Jefe inmediato superior:	Jefe departamento de transporte y mantenimiento.
Subalternos:	Ninguno.

Función Básica: Conducir y trasladar al personal de salud en el desarrollo de comisiones oficiales en las distintas rutas del área de salud.

Funciones y atribuciones:

1. Velar diariamente por el buen funcionamiento del vehículo mantenerlo siempre limpio por fuera y por dentro.
2. Chequeo periódico de agua, aceite, llantas, frenos, luces y otros.
3. Solicitar y llevar control de combustible de los vehículos a su cargo.
4. Llevar control de kilometraje, salidas y entradas de los vehículos de la Dirección de Área e informar a su jefe inmediato superior o a donde corresponda.
5. Trasladar los medicamentos e insumos de la Dirección del Área de Salud a los distritos o puestos de salud según indique su jefe inmediato superior.
6. Traslado de personal que debe cumplir con comisiones fuera de la sede de la Dirección de Área de Salud cuando su jefe inmediato superior lo indique.
7. Cumplir con comisiones de diferente naturaleza que su jefe inmediato superior le indique.
8. Obtener orden de comisión por escrito y debidamente autorizada por el jefe inmediato superior o el Director de Área.
9. Permanecer dentro de la institución, pendiente de cualquier llamado durante su horario de labores
10. Acudir a los llamados por emergencias, desastres en horas y días inhábiles.
11. Colaborar en jornadas de salud cuando se le requiera.
12. Cumplir con otras funciones que se le asignen según necesidades del Área de Salud.

Requisitos Del Puesto:

Edad:	De 20 a 25 años
Género:	Masculino
Estado civil	Casado
Años de Experiencia	De 2 a 4 años en puestos similares

Educación:

Poseer título de Bachiller Industrial

Habilidades:

1. Habilidad para trabajar en equipo
2. Sentido de servicio al público
3. Concentración visual
4. Obediencia y amabilidad

Conocimientos:

1. Poseer licencia de conducir clase B como mínimo
2. Conocimientos básicos de mecánica automotriz
3. Conocimientos de la Ley de Tránsito.

Otros

1. Buenas relaciones interpersonales.

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto:	Conserje
Área a la que pertenece:	Administrativa y Financiera
Jefe inmediato superior:	Jefe departamento de transporte y mantenimiento.
Subalternos:	Ninguno.

Función Básica: Realizar diligencias dentro y fuera de la Institución, realizar labores de limpieza general de las instalaciones

Funciones y atribuciones:

1. Realizar la higiene de las instalaciones de la Dirección de Área de Salud y sus alrededores si fuera necesario.
2. Velar por la seguridad del edificio.
3. Apoyar actividades generales en la Dirección de Área de Salud.
4. Orientar a visitantes dentro de las instalaciones del Área.
5. Velar por el cuidado de las instalaciones y el equipo que hay dentro de las mismas y el que esta bajo su cargo.
6. Realizar trabajo de jardinería.
7. Extraer la basura de las instalaciones y llevarla a un lugar asignado.
8. Permanecer en su lugar de trabajo según horario establecido
9. Reportar a su jefe inmediato superior cualquier anomalía del equipo o instalaciones del Área de salud.
10. Realizar actividades de mensajería cuando su jefe inmediato superior o el Director de área se lo solicite.
11. Vigilar las instalaciones de la Dirección de Área de Salud procurando la protección de los bienes y reporta en caso de anomalía.
12. Colabora en la carga y descarga de medicamentos y otros productos.
13. Colaborar en las jornadas salud.

Requisitos Del Puesto:

Edad:	De 20 a 25 años
Género:	Indiferente
Estado civil:	Casado
Años de Experiencia:	De 2 a 4 años en puestos similares

Educación:

Ciclo básico completo.

Habilidades:

1. Sentido de servicio al público.
2. Concentración visual.
3. Amabilidad.
4. Interpretación correcta de órdenes recibidas.

Conocimientos:

1. Conocimiento y uso de químicos de limpieza y de pesticidas.

Otros

1. Buenas relaciones interpersonales.

Anexo 16. Glosario

Centro Comunitario de Salud

Establecimiento de menor complejidad de la red de servicios, que tiene bajo su área de responsabilidad programática a una población menor de mil quinientos habitantes. Los recursos humanos propios de estos centros son los siguientes: Por la Comunidad: a) El guardián de salud; b) El colaborador voluntario de vectores; c) La comadrona tradicional capacitada; y por el Ministerio de Salud: a) El auxiliar de enfermería; b) El técnico en salud rural y c) El médico ambulatorio

Centro de Convergencia:

Local designado dentro de una comunidad para brindar la atención de salud dada por el equipo básico de Salud, este puede ser: a) Vivienda particular; b) Salón comunal y c) Escuela.

Centro de Salud tipo B

Establecimiento de servicios públicos de salud que brindan servicios de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación dirigidos a las personas y acciones al ambiente. Tiene un área de influencia comprendida entre cinco y diez mil habitantes. Los recursos humanos básicos son el médico general, el odontólogo, el psicólogo, la enfermera graduada, el auxiliar de enfermería, el técnico en salud rural, el inspector de saneamiento ambiental y otros técnicos de salud que se requieran según normas.

Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud

Es la dependencia del nivel central del Ministerio de Salud, responsable de dirigir y conducir el proceso de organización y desarrollo de los servicios públicos de salud, articulando

funcionalmente los distintos establecimientos que conforman la red de los servicios públicos y privados ubicados en la jurisdicción de las Áreas y Distritos de Salud.

Equipo Básico de Salud

Equipo de Salud encargado de brindar atención básica de salud a comunidades postergadas y de difícil acceso y mayor ruralidad, está conformado por un médico o enfermero (a) ambulatorio y un auxiliar de enfermería o técnico en salud rural. Los servicios son brindados en un centro de convergencia o centro comunitario de salud designado por las comunidades atendidas.

Nivel Central

Nivel de organización dentro del Ministerio de Salud Pública compuesto por las siguientes dependencias: a) Despacho Ministerial; b) Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud; c) Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud; d) Dirección General de Recursos Humanos en Salud; e) Gerencia General Administrativo-Financiero.

El nivel central será responsable de las siguientes funciones organizativas: a) Dirección y Conducción de las acciones de Salud; b) Formulación y Evaluación de políticas, estrategias, planes y programas de salud; c) Normatización, vigilancia y control de la salud, y la supervisión de la prestación de los servicios de salud.

Puesto de Salud

Establecimiento de los servicios públicos de salud del Primer Nivel de Atención ubicado en aldeas, cantones, caseríos y barrios de los municipios. Cubre dos mil habitantes como promedio y sirve de enlace entre la red institucional y el nivel comunitario. Brinda un conjunto de servicios básicos de salud definidos según normas y el recurso humano básico es el auxiliar de enfermería.