

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE MEDICINA HUMANA

UNIDAD DE POSTGRADO

**Auditoría de la administración de recursos humanos en
el Hospital Regional de Ayacucho.**

TESIS

para optar el grado académico de Magíster en Servicios de Salud

AUTORA

Rosa Bertha Gutiérrez Palomino

LIMA – PERU

2007

DEDICATORIA

**A la memoria de mi madre
Julia Palomino Ruiz**

AGRADECIMIENTO

A mi maestro Dr. Pedro Jesús Mendoza Arana, por su permanente e invaluable apoyo.

A Nilton Fidel Vega Mendoza, por su comprensión y apoyo invaluable.

Al Dr. Gualberto Segovia Meza, por su colaboración y enseñanza.

A la Lic. Maria Elena Orozco Rivas, por su apoyo permanente.

Al Sr. Mauro Molina, por su apoyo constante.

INDICE

	PÁGINA
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
I. EL PROBLEMA	2
1. ORIGEN Y DEFINICION DEL PROBLEMA	3
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	5
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	5
4. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO	5
5. MARCO TEORICO	7
II. METODOLOGIA	35
1. TIPO DE ESTUDIO	35
2. DESCRIPCION DEL AREA DE ESTUDIO	35
3. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCION DE DATOS	35
4. POBLACION Y MUESTRA	35
5. DISEÑO DE LA RECOLECCION DE DATOS	36
6. DISEÑO DEL PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	37
III. RESULTADOS Y DISCUCION	48
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
V. BIBLIOGRAFIA	80
VI. ANEXOS	82

RESUMEN

Objetivo: Determinar la eficacia de la administración de recursos humanos en el hospital regional de Ayacucho en el año 2004. **Materiales y métodos:** La investigación es descriptiva explicativa. De la población en general del Hospital Regional de Ayacucho se tomó como muestra 219 trabajadores del HRA, entre nombrados y contratados según ámbito laboral (asistencial: 178 y administrativo: 41), para determinar la percepción y actitud de los trabajadores respecto a la gestión de los recursos humanos del hospital y se aplicó cuestionario de preguntas. La auditoria se realizó con la recolección de la información contrastando los documentos de gestión del hospital regional de Ayacucho (ASIS Hospitalario, CAP, PAP, POI). **Resultados:** la auditoria aplicada califica la administración de los recursos humanos como MALA (47.6% del total de puntaje evaluados), lo que significa que hay 05 ítems (50%) clasificado como rojo (cumplió menos del 50% del puntaje ideal), 05 ítems (50%) clasificado como amarillo (cumplió entre el 50 a 80% del puntaje ideal de toda la auditoria realizada). La encuesta realizada muestra una insatisfacción de los usuarios internos en la administración de los recursos humanos.

Conclusiones: la administración de Recursos humanos carece de una visión estratégica y se aplican normas y procedimientos burocráticos, que generan insatisfacción. Regularmente el personal no es asignado de acuerdo a sus calificaciones y las necesidades institucionales. La permanente rotación de los directores, afectan el desempeño de los trabajadores.

Palabras Claves: Auditoria de administración de recursos humanos; Actitud de los recursos humanos en el hospital regional de Ayacucho, 2004.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los recursos humanos se relaciona con las diferentes funciones que involucran el planeamiento, gerencia y apoyo al desempeño profesional de la fuerza de trabajo en un sistema de salud y su contexto estratégico y político.

Los cambios actuales de enfoque en la gestión del desarrollo de recursos humanos giran sobre la conducción estratégica y gestión de los recursos humanos (perfiles ocupacionales por competencias, reorientación e integración de las acciones de capacitación y evaluación del desempeño). La descentralización de la gestión de los recursos humanos. La gestión de la capacitación (capacitación integral basada en competencias y la educación permanente) e Integración funcional de las áreas de capacitación, personal y participación social.

El presente estudio tiene como finalidad el contribuir a mejorar la calidad de los prestadores de los servicios a través de una correcta y oportuna retroalimentación y educación permanente en salud, muy en especial en informar a la dirección ejecutiva y el equipo de gestión para tomar las medidas correctivas necesarias para dirigir la gestión de los recursos humanos del hospital hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados.

I. EL PROBLEMA

1. Origen y Definición del Problema

Ayacucho cuenta con una población de 528,541 habitantes y el hospital regional de Ayacucho tiene una población referencial de atención de salud de 621,950 habitantes (Unidad de Epidemiología y Salud Ambiental del Hospital Regional de Ayacucho). Sin embargo no se tiene una planificación de personal a largo plazo, hecho que genera déficit de personal en las diferentes áreas de salud.

El hospital regional de Ayacucho (HRA) en los últimos años ha atravesado una situación crítica, principalmente por la permanente rotación de sus autoridades y sobre todo del recurso humano contratado.

El hospital regional de Ayacucho (HRA) es el establecimiento de mayor complejidad en nuestra región, cuenta con 543 trabajadores entre nombrados y contratados, estando distribuida en 502 trabajadores asistenciales y 41 trabajadores administrativos.

La atención hospitalaria anual en consultorio externo en el 2003 fue de 96,036 personas, los egresos hospitalarios en 9099, sin embargo en el 2004 se tiene 12% menor que el año anterior (fuente: UESA.HRA).

El Ministerio de Salud (MINSA), dentro de las evaluaciones realizadas encontró que el HRA no cumplió los niveles óptimos esperados por lo que fue acreedora una severa llamada de atención.

El HRA, es una organización que tiene un manejo administrativo que está regulada por disposiciones propias de la administración pública; sin embargo

muchas de estas disposiciones no son aplicadas por las autoridades de la institución en especial en el desarrollo de los recursos humanos.

En este estudio, se abordará la auditoría de la administración de los recursos humanos a través del análisis del sistema de desarrollo de recursos humanos que está constituido formalmente por las políticas, normas, órganos y funciones que se estructuran y desarrollan para conducir y emplear en forma racional los recursos humanos de una organización.

Por estas consideraciones es importante realizar este estudio para contribuir al apoyo del direccionamiento institucional y un mejoramiento continuo, eficaz y eficiente del hospital.

1.2 Antecedentes

En la actualidad la gerencia y/o dirección de las empresas públicas como privadas prestan mayor interés a la selección de recursos humanos, sin embargo la realidad nos demuestra que en muchas instituciones principalmente públicas, la administración de recursos humanos son deficientes en la selección de personal para determinadas áreas; así como las condiciones de trabajo inadecuado, remuneraciones deficientes, pobre en insumos, sin embargo se exigen alta productividad de los trabajadores.

En términos generales las principales razones a las cuales se le atribuye el deterioro en productividad en las empresas son los siguientes:

- Insuficiente inversión del capital más por ser institución pública.
- Pocas inversiones en investigación y desarrollo de los recursos humanos.
- Reglamentos y normas con frecuentes modificaciones (Burocracia).
- Cambios en los modelos de producción y de servicios.

- Rotación frecuente de jefes o coordinadores.
- Indiferencia y desmotivación para producir.
- Mano de obra de baja calidad.
- Pobre políticas de incentivo.

Son estas razones las que se relacionan prioritariamente con la administración de recursos humanos. Por lo tanto, en el mejor uso y manejo de los recursos humanos puede hallarse una gran oportunidad para mejorar la calidad y productividad.

La mala administración de los recursos humanos no es la única razón de la baja calidad y productividad, también influye la incapacidad de la organización para utilizar eficazmente sus recursos humanos, técnicos y financieros.

Sin embargo el problema de la productividad se relaciona con las personas como resultado de:

- Selección deficiente.
- Capacitación inadecuada.
- Inexistencia de evaluación del desempeño como retroalimentación.
- falta de motivación.

Una gestión tiene éxito cuando la organización desarrolla una actitud positiva hacia la productividad.

El éxito de un programa de productividad se deriva del cambio en las aspiraciones y las actitudes de la gente en lo referente al desempeño de su trabajo. Así como en la capacidad de los gerentes para responderse algunas preguntas, que tratan de explicar, predecir y producir un comportamiento

productivo de las personas en las organizaciones y es la auditoria de recursos humanos la que trata de responder a esta necesidad.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El sistema de administración de los recursos humanos, está respondiendo a las necesidades que esta institución tiene para lograr sus fines?

¿La administración de los recursos humanos se encuentra adecuadamente organizada y cumple con las funciones asignadas en sus documentos normativos?

¿Cuáles son los puntos críticos del sistema de personal?

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General:

Determinar los puntos críticos y la actitud del personal sobre la administración de los recursos humanos en el hospital regional de Ayacucho.

Objetivos Específicos:

- Identificar los puntos críticos en la administración de los recursos humanos a través de la auditoria en el hospital regional de Ayacucho.
- Identificar la actitud del personal con relación a la administración de los recursos humanos del hospital regional de Ayacucho.

4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Los distintos procesos de modernización de la Salud desplegados en la Región de las Américas, reconocen hoy que la administración y el desarrollo de los recursos humanos es un factor crítico para dar sustentabilidad a las distintas propuestas de mejora.

El Sector salud de nuestro país no ha sido ajeno a estos procesos y aún hacía falta un esfuerzo más integral de análisis y propuesta, respecto a temas como la organización del trabajo en salud; las formas y estilos de gestión del personal de Salud, con énfasis en su disponibilidad, selección, distribución, regulación y régimen laboral; la formación y capacitación de los trabajadores de salud.

En Ayacucho, se han desarrollado grandes proyectos en gestión y apoyo al desarrollo de competencia por la cooperación externa y el Ministerio de Salud (Proyecto 2000, Proyecto FEMME), la gestión de los servicios de salud no ha mejorado la calidad del servicio, aún persisten la frecuente rotación de los trabajadores especialmente contratados, hay carencia de criterios de selección objetivos y basados en perfiles adecuados a la zona que incrementan el riesgo de ingreso de personal no especializado en el hospital regional de Ayacucho, requiriendo un entrenamiento adicional con los costos correspondientes.

El hospital regional de Ayacucho ha planteado la implementación de un modelo de gestión hospitalario, situación que amerita un soporte importante en la administración y el desarrollo de competencias en la gestión del direccionamiento estratégico, gestión de procesos clínicos y administrativos.

El presente estudio se justifica porque contribuirá a mejorar la administración de los recursos humanos y contribuirá en la gestión por competencias de los trabajadores, así como mejorar la calidad y la eficiencia institucional.

Asimismo, por sus efectos legales, cambios en las estrategias institucional que permita controlar los costos, la calidad de atención y elevación de los índices de productividad.

5. MARCO TEORICO

5.1. Administración de Recursos Humanos en la Organización

5.1.1 Aspectos Generales

Las políticas, técnicas y procesos con los que se administran el potencial humano, tiene la importancia decisiva en la supervivencia de las empresas e instituciones modernas (1).

El elemento humano se constituye en la clave del desarrollo y es el común denominador de la eficiencia y eficacia de todos los demás factores que intervienen en la actividad de producción de bienes o prestación de servicios. Las actitudes, motivaciones, clima, cultura, valores y apoyo que demuestren tener, condicionan la consecución de los objetivos de la organización (1) (2).

La empresa que cuenta con una adecuada cultura organizacional orientada a la productividad, así como con el personal idóneo, en el lugar apropiado y en el momento oportuno será una organización competitiva, que ha logrado desarrollar una adecuada administración de sus recursos humanos con lo cual garantizara su crecimiento. En este contexto adquiere especial importancia la definición de administración de recursos humanos que utilizaremos en el presente estudio.

Existen diversas definiciones sobre el termino “Administración de Recursos Humanos”, en otros casos denominados también administración de personal.”

Walker/Stanz, definen la Administración de Recursos Humanos como:

“Una Función administrativa, que se ocupa del reclutamiento, selección, colocación, adiestramiento y desarrollo de los recursos humanos de una organización” (1)

Werther/Davis, expresa que la administración de personal, es:

“Un conjunto de políticas y procesos que se orientan a lograr mayor desempeño y colaboración en el trabajo, logrando personal idóneo, asegurando su identificación con la empresa” (2)

Otros autores como Seferino Mendoza Valle, amplía los criterios anteriores y precisa la administración de personal como:

“El empleo de los individuos con el objeto de alcanzar los fines de la administración de la organización eficiente y económica; con el mayor grado de desenvolvimiento individual, desarrollándolo, guiando y retribuyéndole con procedimientos adecuados”. (3)

Para fines del estudio, definimos administración de recursos humanos, como:

“Una función administrativa de apoyo y asesoría a la dirección, constituida formalmente por políticas, normas, órganos y funciones que se estructuran y desarrollan para orientar y emplear los recursos humanos de una organización en forma racional, Coadyuvando a su optima gestión”

Estos elementos al interactuar y operar interrelacionadamente conforman lo que denominaremos un sistema de Administración de los Recursos Humanos.

1. Administración pg. 179 - bibliografía (19)

2. Administración de personal y Recursos Humanos pg. 301 - bibliografía (19)

3. Teoría de la Administración Organización pg.196 (bibliografía – 10)

5.1.2 El Sistema de Administración de Recursos Humanos:

El sistema de administración de recursos humanos en una empresa o Institución, esta constituida formalmente por las políticas, órganos y funciones que se estructuran y desarrollan para conducir y emplear en forma racional los recursos Humanos (RRHH) de una organización.

En todas las empresas e instituciones existe formal o informalmente estructurada o dispersa una función, dependencia, repartición, departamento, o área de “Desarrollo o Administración de Recursos Humanos”, y se constituye como unidad orgánica a la cual le corresponde promover y apoyar la conducción y desarrollo de los trabajadores en el marco del cumplimiento de las políticas, objetivos y metas de la organización, tanto a través de las correspondientes jefaturas, de las cuales, debe ser eficaz órgano de apoyo.

5.1.3 Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos

En el marco de una adecuada gestión corresponde a esta área de administración de recursos humanos, las siguientes políticas que deben orientar su labor (MINSAs 1988; 2002).

- a. Debe entenderse la administración de los recursos humanos, como el instrumento sustantivo que coadyuva para una optima gestión de los niveles directivos y gerenciales. La aplicación directa de las disposiciones en materia de dirigir los recursos humanos corresponde a cada jefe en su respectivo ámbito de competencia.
- b. Las líneas de carrera que corresponden a cada grupo ocupacional deben sustentarse en los principios de eficiencia y mérito; ambos permanentemente evaluados con igualdad de oportunidades

promoviéndose la productividad institucional, la estabilidad, el desarrollo y la realización personal.

- c. Se deberá contribuir a constituir una organización de trabajadores selectos, calificados, motivados, satisfechos y eficientes con capacidad para aprender, adaptarse, innovar e identificados con los fines y logros de su institución.
- d. Se debe aplicar un agresivo programa de capacitación y reconversión ocupacional buscándose mayores niveles de formación y capacitación para la eficiencia.
- e. El establecimiento y administración de las remuneraciones, bonificaciones e incentivos económicos se efectuara en armonía con el desempeño laboral, procurando incorporar y retener al personal calificado, buscando niveles competitivos en los diversos estamentos del mercado laboral.
- f. Se buscará la motivación del trabajador promoviendo su identificación con la organización, su mística para mejorar la calidad de los servicios y un ambiente laboral atractivo.
- g. La asignación de responsabilidad se debe efectuar compatibilizando los resultados de la evaluación del desempeño, la calificación personal y la experiencia adquirida.

5.1.4 Campos Funcionales

La administración apropiada de los recursos humanos en una organización comprende los campos funcionales (puntos críticos o procesos de auditoria), acciones y actividades que corresponde desarrollar fundamentalmente las competencias de los individuos. (MINSa 1988; 2002).

a. En materia de planeamiento e incorporación

- Conocer la disponibilidad actual de personal y determinar necesidades futuras teniendo en cuenta los planes de corto, mediano y largo plazo de la organización. Así como los requerimientos de las unidades de la organización.
- Formular el presupuesto de recursos humanos que considere: la cantidad y las calificaciones de los trabajadores, por grupos ocupacionales, líneas y niveles de carrera, para ejecutar los programas de desarrollo de la organización.
- Organizar el registro de ofertas y demandas de empleo, así como detectar las fuentes más convenientes de captación de recursos humanos.
- Proponer, ejecutar políticas y normas en los procesos de personal (selección, ingreso, remuneraciones, becas de capacitación, evaluación, cese, ascensos, entre otros).
- Elaborar estándares para la evaluación y control de trabajo.
- Programar los perfiles de profesionales de acuerdo a puestos de trabajo.
- Programar, ejecutar y evaluar el proceso de inducción y aprestamiento a los ingresantes a la institución.

b. Materia de desarrollo:

- Ejecutar estudios para evaluar el potencial humano y determinar necesidades de capacitación.
- Desarrollar y evaluar programas de capacitación, cuadros profesionales, técnicos auxiliares y de apoyo.

- Evaluar el desempeño laboral como instrumento central de una política de motivación y refuerzo de la productividad.
- Programar acciones de rotación para el mejoramiento del desempeño y desarrollo de los trabajadores.
- Realizar los ascensos en la carrera del trabajador en base al merito.
- Programar becas de estudio nacionales e internacionales como forma de incentivo y mejoramiento de la calificación del personal.
- Desarrollar programas de motivación e incentivo (premios, incentivos, honores y reconocimientos entre otros).
- Atender y desarrollar programas que aseguran adecuadas condiciones de vida del personal cesante.

c. En materia de asuntos laborales:

- Efectuar acciones en el campo de las relaciones humanas y comunicaciones entre los trabajadores de la Institución.
- Realizar estudios para detectar prevenir y corregir las situaciones de conflictos y problemas laborales.
- Atender las quejas y reclamos, individuales como colectivos.
- Buscar espacios de diálogo con los trabajadores sindicalistas para la evaluación en cuanto a pliegos de reclamos, convenios colectivos, huelga.

d. En materia de registro y control:

- Organizar y mantener los legajos del personal
- Organizar y mantener los registros de escalafón
- Controlar las asistencias y permanencia de los trabajadores.

- Registrar y controlar las vacaciones, permisos, licencias, horas extras de trabajo y tiempo de servicios.
- Atender las acciones relacionadas con el desplazamiento del personal (rotación, destaque, designaciones, encargos, etc.)

e. En materia de disciplina y responsabilidades:

- Orientar y supervisar para asegurar el cumplimiento de deberes y obligaciones, así como el respeto a los derechos del trabajador.
- Fomentar y establecer pautas para fortalecer la disciplina y mantener un buen clima laboral.
- Registrar y adjuntar a los legajos personales las sanciones que por faltas administrativas se apliquen.
- Vigilar el estricto cumplimiento de las sanciones aplicadas.

f. En materia de higiene y seguridad laboral:

- Formular normas de higiene y seguridad en el trabajo, efectuando inspecciones permanentes.
- Brindar servicios médico asistencial y preventivo promocional.
- Promover pautas, medios de protección del cuerpo y la salud en el trabajo.
- Efectuar campañas preventivas contra accidentes y desastres.
- Programar acciones de capacitación para prevenir enfermedades en trabajadores del sector.

g. Servicio social:

- Efectuar actividades recreativas, culturales y deportivas, para el trabajador y su familia.

- Programar acciones de apoyo para conseguir bienes y servicios sociales (vivienda, alimentos, etc.)
- Promover y gestionar seguros sociales contra accidentes.
- Promocionar, organizar y apoyar la obtención de servicios complementarios (comedores, vestuarios, esparcimiento, bibliotecas, cunas y jardines infantiles, ente otros).
- Apoyar las acciones de los comités y fondos especiales de los trabajadores.

h. En materia de compensación y remuneraciones

- Estudiar y formular propuestas en materia de política de remuneraciones.
- Administrar los recursos económicos con respecto a las remunerativas.
- Tramitar, reconocer y otorgar los derechos económicos sociales (bonificaciones, beneficios, gratificaciones, préstamos, subsidios, indemnizaciones).

Estas áreas deben ser tomadas en cuenta, en una auditoria de la administración de los recursos humanos, como campos de responsabilidades funcional a ser evaluados para su cumplimiento.

Los enfoques administrativos modernos consideran que la administración de recursos humanos deben garantizar que el personal se integre productivamente a la empresa, pero también debe tener una visión estratégica, para lograr dar un soporte adecuado a la posición futura de la organización.

Será necesario determinar la situación actual de las características de los recursos humanos y de su administración.

Normalmente esto se efectúa a través de desarrollo de programas de auditoria de la administración de los recursos humanos en la organización y puede complementarse con un análisis específico para determinar el clima laboral.

5.2 AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

5.2.1 Auditoria de la Administración de Recursos Humanos

Diferentes autores han definido a la auditoria de recursos humanos o también denominados como auditoria de personal:

Fernando Arias Galicia, define la auditoria de la administración de recursos humanos como: “Un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado de los objetivos, las políticas, las higienes, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tienen a su cargo administrar los recursos humanos, constituye entonces un instrumento de gestión”. (4)

Agustín Reyes Ponce, menciona que la auditoria de la administración de personal, es: “Un procedimiento que tiene por objeto recabar y comprobar, bajo un método especial todas las funciones y actividades que en materia de personal, se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas de la organización”.(5)

Dessler G. señala que: “La Administración de los Recursos humanos, esta diseñada sobre la premisa de que todas las organizaciones tienen una gama de necesidades de servicios de recursos humanos, por lo tanto la auditoria adopta una perspectiva general de la organización, que ejecuta estos servicios a un mercado interno de usuarios –clientes”.(6)

Si definimos la Auditoría de la Administración de los Recursos Humanos (ARH) en función de una gerencia de recursos humanos (tradicional), decimos que es un examen y evaluación realizados en una entidad, para establecer el grado de eficiencia y eficacia de la implementación de las normas que dictan los sistemas de personal y el cumplimiento de políticas establecidas por la organización.

Nosotros consideramos la función de una unidad de recursos humanos desde una perspectiva estratégica por lo que enfocamos a la auditoría de recursos humanos como una función de servicio, para el mercado interno de la organización, debiendo tener la perspectiva de evaluar:

- Misión y estrategias de la organización.
- Estrategia de recursos humanos.
- Organización de la administración de los recursos humanos: tareas, personal, estructuras prescritas, procesos de organización y estructura naciente.
- Orientación de los recursos humanos para establecer un posicionamiento a largo plazo.

Rol e Importancia:

La importancia de la auditoría de la Administración de los Recursos Humanos (ARH), deviene por su naturaleza de actividad de control, que lo integra al proceso administrativo; con el objetivo de identificar errores o situaciones, que en potencia representen obstáculos gravitantes para la gestión futura.

La necesidad y/o interés por la realización de auditorías de la ARH, esencialmente se debe a tres factores:

- La importancia de la función de personal, por sus efectos legales y cambios en la estrategia de las organizaciones.
- Los costos que controlan son muy significativos.
- Las decisiones del área de personal, afectan a la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

4 Administración de Recursos Humanos pg. 202 - bibliografía (1)

5 Administración de Personal Relaciones Humanas pg. 147 - bibliografía (15)

6 Administración de personal - bibliografía (6)

La Auditoria de la Administración de Recursos Humanos permite:

- Identificar las contribuciones del área de personal a la organización.
- Mejorar la imagen del área de personal.
- Tener claro las responsabilidades y deberes del área de recursos humanos.
- Facilitar la uniformidad de políticas y prácticas.
- Detectar los problemas latentes, potencialmente explosivos.
- Garantizar el cumplimiento de los dispositivos legales.
- Reducir los costos, mediante prácticas mejoradas.
- Promover los cambios necesarios en la organización.

Las auditorias de la administración de recursos humanos, cumplen el rol de ser herramienta para el control administrativos de programas y practicas de la función de ARH. Estos roles son cada vez más importante para la gestión empresarial, por lo que estas evaluaciones han incrementado su amplitud y profundidad.

5.2.2 El proceso de una auditoria de la administración de Recursos Humanos.

El proceso de una auditoria de la administración de los recursos humanos, es similar al de una Investigación Científica, con cierta flexibilidad en sus fases pero en continua interrelación, privilegiando los factores críticos de la ARH.

Puede comprender las fases siguientes:

- a. Decisión de efectuar la auditoria, con su respectiva asignación de recursos.
- b. Determinación del alcance de la auditoria, que se va analizar y cuales son sus límites.

- c. Determinación de fuentes de información y de instrumentos para la auditoria.
- d. Recopilación de datos.
- e. Análisis de la información.
- f. Elaboración del informe.

a.- Decisión de efectuar la auditoria:

En el caso de la auditoria de la administración de recursos humanos, no existe ninguna obligación legal; en tal sentido, las decisiones por lo general parten de la misma necesidad y están referidos a un problema que afecta a la organización y que se supone tiene sus raíces en la administración de los recursos humanos.

Esta decisión también involucra determinar si se efectuara una auditoria interna o externa, con la diferencia de que la última por lo general proporciona un punto de vista fresco al de las prácticas y políticas actuales.

b.- Determinación del alcance de la auditoria

Al respecto, habíamos mencionado que podrían ser muy variables, desde una evaluación de “sistema amplio”, hasta aquellas específicas.

La práctica es que la mayoría son parciales o específicas con un carácter periódico; en tanto las de “sistemas amplios” son pocas y ocasionales. Esta situación obedece a que en la práctica, las auditorias contienen la administración de recursos humanos y responden a la necesidad de enfrentar problemas como parte de la planeación del sistema de control, en el cual solo se privilegia a los factores críticos de la administración de los recursos humanos.

c.- Determinación de fuentes de información:

El criterio es que se debe buscar la información necesaria, donde se encuentre disponible. Es decir, que para una auditoría determinada, se precisa en una fase preliminar, la información necesaria, coherente con los objetos de la auditoría, luego de cual debemos identificar las fuentes en las que podemos obtener dichas informaciones.

Entre las fuentes habitualmente empleadas, tenemos:

- Récord y reportes:

Es la fuente más fácilmente disponible, ya que se puede obtener del sistema de información de la organización.

La diferenciación básica entre reportes y record, se encuentra en que los primeros dan información cualitativa y cuantitativa, oportuna y actualizada; el récord da información cuantitativa y pueden ser recopilados de los reportes: del personal de la organización y de los objetivos de cada actividad.

d.- Recopilación de datos:

Es la fase de obtención de datos, de acuerdo a lo planificado. En ésta fase debemos decidir si aplicaremos técnicas metodológicas para recolectar “datos en bruto”, si aplicamos la técnica del “brainstorming” (tormenta de ideas) y obtendremos “datos depurados”, si estratificamos la información disponible.

De otro lado las técnicas de recolección más usuales son:

- Observación
- Muestreo
- Entrevista: al personal representativo sobre conocimientos, actitudes, aptitudes, opiniones y moral de los trabajadores.

El criterio es que: "Quienes tienen que vivir con el sistema son los que están mejor calificados para juzgar su valor".

Las actitudes pueden inferirse del récord de ausentismo, impuntualidad, disciplina, productividad y desperdicios.

- Encuestas: Se aplicarán sobre actitudes, opiniones y moral de los empleados.
- Proyectos especiales de investigación: En los que a partir de análisis deductivo o inductivo, se puede desarrollar datos esenciales para su análisis y evaluación. Entre estos encontramos a los estándares; los cuales nos permiten establecer una relación de competitividad en cuanto los niveles que se tienen en organizaciones similares y/o de la competencia.

e.- Análisis de la Información:

Es la parte más importante de la ARH; es el señalamiento de fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos de personal, la investigación de las causas, la determinación si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para la obtención de políticas fijadas o sus modificaciones y toda acción de personal.

El valor y la confiabilidad de las auditorías pueden aumentar, conforme el análisis se combina con los experimentos y la experiencia para identificar técnicas mejoradas en la medición de resultados y la influencia de los programas.

f.- El Informe de la Auditoría de ARH:

La auditoría practicada debe consignarse en un informe, en el que se precise los datos obtenidos y explicados, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Debe incidirse en:

- Fallas de los programas y procedimientos.
- La adecuación o no de los programas en relación con los objetivos y políticas de personal, sustentando modificaciones.
- Recomendaciones a adoptarse.

En el caso de las auditorías periódicas, se deben efectuar comparaciones con resultados anteriores, evaluando los cambios.

Aún cuando es una práctica común, es discutible que estos Informes estén dirigidos para las necesidades de gerentes y directores; en todo caso se debe evaluar las ventajas de que sean de uso amplio para efectos de las correcciones pertinentes.

Si bien no es una práctica común, sugerimos que en el proceso de la auditoría se propongan los lineamientos para:

- Desarrollar un plan de acción, para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos.
- Efectuar el seguimiento al plan de acción, para establecer si se resolvieron los problemas detectados en la auditoría.

5.2.3 Alcances e indicadores empleados en la auditoría de la administración de recursos humanos

El alcance de la auditoría de la ARH, varía desde las que pretenden revisar en forma detallada todas las actividades y objetivos de la función, hasta aquellas las más generales.

A continuación presentamos un modelo de las áreas específicas de evaluación de la auditoría de la ARH, propuesto por William B. WERTHER y Keith DAVID:

(7) evaluaciones cuantitativas de un área específica. Esta diversidad se debe a

que la auditoria de la ARH se encuentra en fase de evolución, adicionalmente por su carácter de instrumento de gestión, es más importante que su diseño y alcance respondan a las necesidades del caso específico.

Sistemas de información sobre la ARH.

- Planes de recursos humanos.
- Estimados de ofertas y demandas
- Inventarios de recursos humanos.
- Planes de sustitución y reemplazo.

Análisis de puestos

- Niveles de estándares de puestos.
- Descripciones de puestos.
- Especificaciones de puestos.

Igualdad de oportunidades

- Comunicación de oportunidades
- Promociones justas.
- Igualdad de normas.

Compensaciones

- Niveles de sueldos y salarios.
- Paquete de prestaciones.
- Servicios al personal.
- Integración de personal y desarrollo.

Reclutamiento

- Fuentes de reclutamiento
- Disponibilidad de posibles candidatos
- Solicitudes y banco de solicitudes

Selección

- Tasas de selección
- Procedimientos de selección
- Seguimiento

Capacitación y orientación

- Programa de orientación
- Objetivos y procedimientos de capacitación.
- Tasas de efectividad en la capacitación.

Desarrollo profesional

- Planes de desarrollo
- Planes de promoción
- Éxito de los movimientos de reubicación.

Control y evaluación de la organización:

Evaluación del desempeño

- Estándares y medición del desempeño
- Técnicas de evaluación del desempeño
- Entrevistas de evaluación

Administración de las relaciones laborales

- Administración del contrato laboral
- Evaluación económica del contrato colectivo
- Procedimientos para la resolución de conflictos

Control de los recursos humanos

- Comunicación de los empleados.
- Procedimientos de cambio y desarrollo

Calidad del entorno

- Potencial de conflictos
- Comité de calidad
- Tasa de rotación

Auditoria de la ARH

- Función de personal
- Jefes de línea
- Retroalimentación sobre la función de personal

Indicadores empleados en la auditoria de administración de recursos humanos

La Auditoria como una actividad de control, requiere de indicadores de efectividad, oportunos, precisos y confiables; teniéndose en cuenta que ellos deben proporcionar información adecuada para facilitar la labor de retroalimentación, y aplicar las alternativas recomendables (8).

Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos; a la vez pueden ser preguntas o índices: la elección de los indicadores obedece a los objetivos y al

alcance de la auditoria que se practicará. En resumen, algunos de éstos indicadores son:

En cuanto a análisis de puestos:

- Los análisis están suficientemente actualizados?
- Las especificaciones son válidas?
- Cuándo se crea un puesto, se analiza para reclutar y seleccionar al Titular?

En cuanto sistemas de retribución

- Están en concordancia con el mercado de trabajo?
- Están ajustados a ley y obligaciones contractuales?
- Todo el personal entiende el sistema de incentivos?
- Los incentivos son proporcionales a la escala jerárquica del puesto?
- El reparto de utilidades motiva a los trabajadores?

En cuanto al proceso de selección y colocación

- El proceso está prediciendo un elevado porcentaje de personas que Tienen éxito en su trabajo?
- Son adecuadas las técnicas que se emplean?

En cuanto a las relaciones con el personal y el sindicato

- Existe reuniones periódicas con el sindicato para tratar asuntos de interés general?
- Cuál es el número de quejas?
- Son estudiadas?
- Cuantas son resueltas favorablemente?
- Cuantas apoyadas en la intervención sindical?

- Cuantos despidos justificados hay?
- Cuantas demandas se han presentado contra la empresa?
- Cuantas están apoyadas por el sindicato?
- Cuál es el porcentaje de juicios ganados?

En cuanto a entrenamiento y capacitación

- El programa cubre las necesidades de la organización?
- Están empleándose métodos adecuados de aprendizaje?
- El costo de los programas es inferior a los beneficios obtenidos?

En cuanto a medición de desempeño

- Los criterios son validos?
- Hay intervenciones de factores ajenos negativos?
- Están reflejando realmente la efectividad?

En cuanto a calificación de meritos

- El programa es considerado por los responsables como una carga burocrática más?
- Los resultados están siendo empleados para efectos de capacitación, promociones, etc.?
- Los empleados están siendo informados de los resultados?
- Cuál es su reacción?
- Los supervisores han sido capacitados para calificar?

En cuanto a seguridad e higiene industrial

- Cuál es el porcentaje de enfermedades profesionales?
- Las instalaciones cumplen con los reglamentos sanitarios?

En cuanto a accidentes de trabajo

- Cuantos accidentes y con que frecuencia se produce?
- Cuales son las causas mas frecuentes?

En cuanto a servicios y prestaciones

- Todos los servicios y prestaciones son conocidos por el personal?
- Están siendo utilizados?
- Que porcentaje representa del total de la nómina?

En cuanto a comunicaciones

- Existen canales de comunicaciones formal en las tres direcciones:
- Vertical ascendente, descendente y horizontal?
- La Dirección comunica los planes y proyectos en forma oportuna y clara?
- Existen comunicaciones consideradas “ confidenciales”

En cuanto a actitudes y moral de trabajo

- Existen identificados con los objetivos de la institución?
- El clima y la cultura organizacional se orienta hacia la calidad y la productividad?

En cuanto índices

- Índice de rotación
- Índice de ausentismo
- Gravedad, frecuencia y porcentaje del ausentismo
- Índice de tardanzas.

5.2.4 Encuesta de actitudes como parte de la auditoria de recursos humanos

Estrechamente relacionada con la Auditoria de Recursos Humanos, se encuentra la encuesta de actitudes, moral o de clima, como un instrumento de gestión, si bien la auditoria ARH, refleja los aspectos formales de las acciones de personal y su señalamiento de fallas; la encuesta de actitudes tiende a revelar hasta donde sea posible “Lo que el personal realmente siente”, sobre esas políticas, programas, técnicas y prácticas en materia de personal.

Definición.- Agustín Reyes Ponce, define la encuesta de actitud como: “Un procedimiento para conocer las reacciones de los trabajadores a los diversos factores que afectan su trabajo, así como aspectos que desean se modifique y que los resultados generen medidas correctivas de la organización” (8)

Finalidad e importancia:

Frederick E. Shuster, menciona:

“... El programa de encuestas de opinión o actitud, va cobrando importancia vital como medio para que los empleados, protegidos por el anonimato, le comuniquen a su gerencia sus preocupaciones, luego intercambien opiniones sobre medidas correctivas, en las juntas de retroalimentación con sus compañeros y la dirección”. (9)

8 Administración de personal – relaciones Humanas pg. 176 - bibliografía (15)

9 Informe Shuster pg.109 - bibliografía (17)

La importancia de la encuesta de actitud, radica en las posibilidades de información valiosa a la gerencia para evaluar los siguientes objetivos (8):

- Comportamiento de ejecutivos, administradores y jefaturas.
- Detección de problemas, tanto en prácticas o políticas de personal en forma oportuna.
- Sirve de marco referencial para planear nuevas acciones de personal.
- Los cambios y programas vigentes.
- Factor comunicante más directo con todo el personal.
- Mejoramiento de relaciones laborales haciendo sentir que la dirección está dispuesta a reconocer fallas y corregirlas.

Procedimiento y Cuantificación:

En cuanto al procedimiento de la encuesta de actitud tenemos que:

1. Determinar periodicidad y oportunidad. Puede ser anual, hacia fines de año ó a principios del siguiente.
2. Determinación de presupuesto y costo. Para que se pueda cumplir el objetivo.
3. Determinar la forma de realizarla. Qué tipo se puede utilizar con personal interno o externo y puede ser tipo entrevista o cuestionario.
4. Estructuración de la encuesta, si se escoge tipo entrevista podría ser espontánea o dirigida, teniéndose que estructurar una guía de entrevista. En caso se realiza por cuestionario (más recomendable) podría ser estructurado el cuestionario con preguntas abiertas, cerradas o respuestas de selección múltiple.

5. Confección de Cuestionario:
 - a) Presentación y motivación, que indique finalidad de cooperación del encuestado y su anonimato.
 - b) Formulación del cuestionario, se aconseja un ensayo previo para afinar las preguntas y no generar prejuicios ni mala interpretación.
6. Llenado de Cuestionario: la encuesta podría hacerse en el lugar de trabajo, se aconseja que contesten fuera del trabajo y depositados en buzón especial.
7. Cuantificación: Se recomienda el apoyo estadístico, permitiéndonos hacer conclusiones y recomendaciones para mejorar el informe.

El Informe de la encuesta de actitud:

El resultado final debe consistir en una información detallada de(8):

- a) Los resultados de la encuesta, expuestos con honestidad.
- b) La interpretación de dichos resultados
- c) Las medidas que la empresa ha decidido tomar para responder a las inquietudes reveladas en la encuesta.
- d) La explicación, lo más objetiva posible, de aquellos aspectos que a juicio de la empresa no representan opinión justa, objetiva y real.
- e) Promoción de Juntas de administración de personal que canalicen las sugerencias y participación en las medidas correctivas.

5.2.5 La auditoria de la administración de RRHH - perspectiva estratégica

El contexto:

Para que se conceda la importancia que se merecen los recursos humanos en la empresa, es necesario que sean considerados como parte de la estrategia

general, constituyendo uno de los elementos básicos de los que dispone la dirección para establecer un plan estratégico.

En la visión de toda gerencia estratégica, la administración de recursos humanos debe trabajar no sólo en el nivel operativo administrativo, sino que le corresponde un nivel estratégico dentro de la planificación estratégica de la empresa; debe generar las bases o soporte en calidad y cantidad para lograr los objetivos generales y también para la búsqueda de “Una cultura coherente” lo que puede obligar a gestionar el cambio de la cultura actual.

Desarrollo de una estrategia de recursos humanos:

Un método para ayudar a desarrollar el área de recursos humanos, contempla los siguientes pasos:

Paso 1: Establecer prioridades

Prioridades de cambio (estrategias), cuando la evaluación técnica, política y cultural, consideren oportuno una actividad de cambio importante.

Paso 2: Recibir mandato de la gerencia superior

La visión administrativa y estratégica del área de personal, debe ser refrendada por la alta dirección, para lograr su apoyo.

Paso 3: Conseguir el compromiso y desarrollo del personal.

Implica actividades participativas en el análisis de los resultados de la auditoria, conjuntamente con un proceso educacional y de solución de problemas.

Paso 4: Establecimiento de estrategia para trabajar con clientes. Es un proceso prolongado, diverso, la metodología es verificar con los clientes, las evaluaciones, planteamientos, preguntas, etc., desarrollando procesos de retroalimentación de información.

Paso 5: Establecimiento de un plan de desarrollo para la organización.

El plan debe evaluar las diversas etapas que conllevan a definir los distintos aspectos de la organización de la administración de recursos humanos.

El desarrollo de los recursos humanos, necesita trazar una estrategia que forme parte de la estrategia global de la empresa.

En tal sentido deberá:

a.- Establecer una estrategia en recursos humanos, requiere analizar la situación de la organización en términos de definir, o redefinir su misión presente y futura, el entorno, las características internas y la competitividad. Corresponde derivar de esta situación general algunos planteamientos en materia de recursos humanos.

b.- La estrategia de recursos humanos debe estar subordinada a la estrategia organizacional global empresarial. Dentro de esta premisa se debe establecer una visión panorámica que permita formular una estrategia para dotar a la institución de los recursos humanos necesarios para su desarrollo y competencia en el mediano plazo de tres a cinco años.

c.- Establecer una estrategia en materia de recursos humanos requiere vincular el corto con el mediano plazo a través de dos instrumentos: Una estrategia de definición del posicionamiento actual a través de los planes operativos anuales, entre ellos los planes de finanzas, mercadotecnia, operativo, y por supuesto el de recursos humanos.

La definición del perfil de la organización futura que se alimente de dos elementos claves. El escenario o entorno futuro y la redefinición básica de la misión o razón de la existencia de la institución o empresa.

5.2.6. Organización de la Administración de los Recursos Humanos

- Supervisar y evaluar la administración de los recursos humanos, procurando obtener, mantener y desarrollar la calidad de personal necesario, mediante la aplicación de procesos técnicos y acciones del sistema de administración de personal, con la finalidad de que el hospital cumpla su misión.
- Velar por el cumplimiento de las normas, reglamentos y otras disposiciones emanadas de la superioridad, manteniendo una adecuada disciplina y moral del personal; Son funciones generales del departamento de personal:
- Planificar, evaluar, programar y distribuir disposiciones normativas sobre sistemas de administración de personal.
- Ejecutar los concursos de selección de personal, para cubrir los cargos vacantes.
- Realizar reasignaciones.
- Supervisar el control de asistencia del personal.
- Supervisar la ejecución y cumplimiento de las disposiciones referentes a sanciones disciplinarias y procesos administrativos impuestos al personal asistencial y administrativo que incurre en faltas y/o mala conducta.
- Actualizar el Manual de Organización y Funciones, Guía de Procedimientos y Normas de Administración de Personal.
- Formular el Plan Anual de Trabajo.
- Formular el rol de servicio del personal.
- Centralizar, evaluar y remitir los Informes de eficacia del personal.
- Participar en la propuesta de cambios de personal profesional y auxiliar.
- Disponer la confección de resoluciones de licencia, por enfermedad, gravidez.

II. METODOLOGIA

1. TIPO DE ESTUDIO

La investigación es descriptiva explicativa. La consideramos una investigación operativa en la medida que los resultados serán utilizados para mejorar la gestión de los recursos humanos en el hospital regional de Ayacucho.

2. DESCRIPCION DEL AREA DE ESTUDIO

El universo físico social está constituido por el Hospital Regional de Ayacucho. La investigación se desarrolla analizando como unidad representativa al personal nombrado y contratado de la institución.

3. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

El instrumento que se aplico para evaluar los procesos que realiza la unidad de recursos humanos fue la ficha técnica aprobada por el Ministerio de Salud-1998 (Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos) e implementado por el proyecto 2000. El llenado de la ficha fue exigiéndose la documentación respectiva para cada uno de los procesos auditados y contrastados con la entrevista al responsable de cada área.

Se utilizo también una ficha de encuesta estructurada para determinar la actitud del personal de salud, esta encuesta se aplico aleatoriamente al personal asistencial como administrativo.

4. POBLACION Y MUESTRA

La población en general del Hospital Regional son 543 trabajadores; 502 como personal asistencial y 41 como administrativo. Se tomó como muestra 219 trabajadores entre nombrados y contratados según ámbito laboral (asistencial:

178 y administrativo: 41), se hizo una selección estratificada del número de trabajadores de esta institución, al 95% de confianza y 0.05 de significancia.

5. DISEÑO DE LA RECOLECCION DE DATOS

A través del instrumento técnico a los procesos de la unidad de recursos humanos se procedió a la recolección de información de los documentos de gestión (Plan estratégico, Plan operativo institucional, cuadro analítico de personal, presupuesto analítico de personal, plan de capacitación), a la oficina ejecutiva de administración; La unidad de recursos humanos; Unidad de remuneraciones, pensiones y beneficios; Unidad de registro, escalafón y legajos; Unidad de control de asistencia; Unidad de bienestar social y la unidad de capacitación. Se contrastó con la entrevista directa a los responsables de las diferentes unidades para luego proceder al llenado de la información.

- El indicador para la calificación de los **puntos críticos** fue: Proporción de caracteres evaluados en cada ITEMS en la auditoria de la administración de RRHH.

Nº total de puntos en un ITEM/ puntaje total ideal del mismo ITEM X 100.

Consideramos como procesos críticos cuando el ITEM evaluado es < al 70% (planeamiento, ingreso, desarrollo, asuntos laborales, permanencia y desplazamiento, régimen de responsabilidad, higiene y seguridad laboral, bienestar social, comunicaciones y remuneración).

- El indicador para evaluar la **eficacia de la auditoria** a la administración de los RRHH:

Puntaje total de calificación de los ítems evaluados / puntaje total ideal para la auditoria x 100 (considerando EFICAZ cuando los puntajes de la

auditoria son > ó = a 70%, e INEFICAZ cuando el puntaje total de la calificación es < 70%.

Para determinar la **percepción y actitud** de los trabajadores se aplicó la encuesta estructurada al personal seleccionado aleatoriamente con previo consentimiento informado para que participen en el estudio (anexo IV). Para la evaluación de actitud se aplicó el indicador:

Mayor proporción de trabajadores que consideran como positivo o negativa en gestión de la capacitación, conducción estratégica, integración funcional y bienestar del personal.

6. DISEÑO DEL PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Los datos obtenidos a través de los diferentes medios de recolección, fueron sometidos a control de calidad y pruebas de consistencia para determinar su validez y confiabilidad, se procesó en software estadístico SPSS v.12.0, y se elaboraron las tablas y figuras correspondientes.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1. Auditoría a los Procesos de Planeamiento

FICHA DE AUDITORIA				
ITEMS	DESCRIPCION	calificación	Ideal	% logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
I.- PLANEAMIENTO	a) ¿Se conoce la disponibilidad actual de personal?	2	2	43.70%
	b) ¿Se tiene determinada las necesidades futuras de personal y planes ?	1	2	
	c) ¿Se tiene registrado los requerimientos de personal ?	0	2	
	d). ¿En la formulación del presupuesto se considera: la cantidad y la calidad	1	2	
	e) ¿Se tiene organizado el registro de ofertas y demandas de empleo?	0	2	
	f) ¿Se tiene detectadas las fuentes de captación de recursos humanos?	0	2	
	g) ¿Se tiene políticas y normas para los procesos de personal?	2	2	
	h) ¿Se tiene elaborados estándares para la evaluación y control del trabajo?	1	2	
	SUB TOTAL	7	16	

- En **planeamiento** se logró cumplir solo con el 43.7% de sus funciones. En este proceso no se tiene un CAP – 2004, aprobado por el ministerio de salud y dentro de sus proyecciones no consideran las necesidades en su real dimensión. Este documento de gestión tiene el 10% de personal adicional al CAP -2003. También no tienen el registro de ofertas y demandas de empleo así como las fuentes de captación.

Tabla 2. Auditoria a los Procesos de Ingreso

ITEMS	DESCRIPCION	calificación	Ideal	% logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
II.- INGRESO	a) ¿El proceso de selección permite predecir que tienen éxito en su trabajo?	0	2	10%
	b) ¿Se cumplen las normas para el reclutamiento de personal?	0	2	
	c) ¿Son adecuadas las técnicas que se emplean para la selección de nuevo personal?	0	2	
	d) ¿La ocupación de puestos de trabajo se programa de acuerdo a prioridades?	0	2	
	e) ¿Se programa, ejecuta y evalúa el proceso de inducción y aprestamiento	1	2	
SUB TOTAL		1	10	

- **En ingreso** se logró un puntaje de 10 % en la aplicación de las normas y directivas institucionales. Fundamentalmente se incumple con el proceso de selección para personal asistencial como administrativo por haberlas politizado y en los procesos de selección para cargos directivos los perfiles están elaborados de acuerdo a simpatía personal.

Tabla 3. Auditoria a los Procesos de Desarrollo

ITEMS	DESCRIPCION	calificación	Ideal	% logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
III.- DESARROLLO	a) ¿Están empleándose métodos adecuados de capacitación de personal?	1	2	40%
	b) ¿El costo de los programas es inferior a los beneficios obtenidos?	2	2	
	c) ¿Se ejecutan estudios de potencial humano y determinar necesidades	1	2	
	d) ¿Se desarrollan y evalúan programas de capacitación y formación	1	2	
	e) ¿Se evalúa el desempeño laboral como política de motivación	0	2	
	f) ¿Se programan acciones de rotación para el mejoramiento del desempeño	2	2	
	g) ¿Se realizan los ascensos en la carrera del trabajador en base al merito?	1	2	
	h) ¿Se programan becas de estudio y se ejecuta?	0	2	
	i) ¿Se desarrollan programas de motivación e incentivos	0	2	
	j) ¿Se desarrollan programas que aseguren adecuadas condiciones de vida	0	2	
	SUB TOTAL		8	

- La calificación en el proceso de **desarrollo** fue 40 %. No se tiene un plan de evaluación al desempeño laboral individualizado, no se realiza la retroalimentación de la misma. Tampoco se tiene un plan de motivación e incentivos. La institución no otorga becas de estudio (regional, nacional, internacional) así como no se tiene un plan que asegure adecuadas condiciones de vida al personal cesante.

Tabla 4. Auditoria a los Procesos de Asuntos Laborales

ITEMS	DESCRIPCION	calificación	Ideal	% logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
IV.- ASUNTOS LABORALES	a) ¿Existen reuniones periódicas con el sindicato o los gremios	2	2	70%
	b) ¿Se reciben quejas de los trabajadores?	2	2	
	c) ¿Son estudiadas estas quejas?	1	2	
	d) ¿Hay quejas son resueltas favorablemente?	2	2	
	e) ¿Hay quejas son apoyadas en la intervención sindical?	1	2	
	f) ¿Se producen demandas contra la empresa?	2	2	
	h) ¿Hay juicios ganados por la organización?	0	2	
	i) ¿Se efectúan acciones en el campo de las relaciones humanas	2	2	
	j) ¿Se realizan estudios para detectar, prevenir y corregir conflictos?	0	2	
	l) ¿Se trata con las organizaciones de trabajadores en cuanto a reclamos?	2	2	
	SUB TOTAL	14	20	

- En **asuntos laborales** desarrollo el 70% de funciones. La limitación en este proceso es que la institución no tiene registrado juicios ganados y tampoco cuenta con un plan de estrategia para detectar, prevenir y corregir las situaciones de conflicto y problemas laborales.

Tabla 5. Auditoria a los Procesos de Permanencia y Desplazamiento

ITEMS	DESCRIPCION	calificación	Ideal	% logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
V.- PERMANENCIA Y DESPLAZAMIENTO	a) ¿Están organizados y actualizados los legajos del personal?	1	2	72.20%
	b) ¿Se encuentra organizada la información?	1	2	
	c) ¿Se utilizan la información de legajos ?	1	2	
	e) ¿Esta organizado el registro de los documentos de los trabajadores?	2	2	
	f) ¿Se efectúa el control de asistencia y permanencia con equipo electrónico?	1	2	
	g) ¿Se controlan las vacaciones, permisos, de acuerdo a normas?	2	2	
	h) ¿Se atiende las acciones relaciones con el desplazamiento ?	2	2	
	i) ¿Se lleva el registro permanente de personal activo?	1	2	
	j) ¿Se lleva el registro de personal cesante?	2	2	
	SUB TOTAL		13	

- En **permanencia y desplazamiento** logró el 72.2%. Se encontró que los profesionales médicos no registran su permanencia así como no tienen una tarjeta de control, hecho que genera conflictos internos. Los desplazamientos tiene carácter político.

Tabla 6. Auditoria a los Procesos de Régimen de Responsabilidad

ITEMS	DESCRIPCION	calificación	Ideal	% logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
VI.- REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	a) ¿Existen programas de evaluación de meritos?	0	2	55%
	b) ¿El programa de evaluación es considerado por los supervisores?	1	2	
	c) ¿Los resultados del programa de evaluación están siendo empleados?	1	2	
	d) ¿Los empleados están siendo empleados con los resultados de evaluación ?	1	2	
	e) ¿Los supervisores fueron capacitados para calificar el proceso evaluación?	0	2	
	f) ¿Se orienta y supervisa el cumplimiento de deberes y obligaciones?	1	2	
	g) ¿Se fomenta pautas para fortalecer la disciplina consiente de los trabajadores?	2	2	
	h) ¿Se apoya el desarrollo de los procesos de evaluación y sanciones?	1	2	
	i) ¿Se registran las sanciones por faltas administrativas?	2	2	
	j) ¿Se vigila el estricto cumplimiento de las sanciones aplicadas?	2	2	
SUB TOTAL		11	20	

- En **régimen de responsabilidad** se obtuvo 55% de cumplimiento de sus funciones. En este proceso no se realiza la evaluación individualizada y no hay registro de méritos. Los responsables de las diferentes estrategias de salud registran salidas de sus servicios a supervisiones en promedio de 15 días (papeletas de salida), sin embargo muchos de ellos no fueron capacitados para realizar los procesos de evaluación a los operativos de su jurisdicción (acta de evaluación por MINSA).

Tabla 7. Auditoria a los Procesos de Higiene y Seguridad Laboral

ITEMS	DESCRIPCION	calificación	Ideal	% logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
VII.- HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL	a) ¿Existe control sobre cual es el porcentaje de enfermedades?	0	2	43.70%
	b) ¿Las instalaciones cumplen con los reglamentos sanitarios?	2	2	
	c) ¿Se registra y se controla los accidentes de trabajo?	0	2	
	d) ¿Se promueve pautas de higiene y seguridad en el trabajo?	1	2	
	e) ¿Se brinda servicio medico asistencial y preventivo al personal?	1	2	
	f) ¿Se promueven pautas y medios de protección del cuerpo?	1	2	
	g) ¿Se efectúan campañas preventivas ante accidentes y desastres?	1	2	
	h) ¿Se realizan acciones de prevención de enfermedades profesionales?	1	2	
	SUB TOTAL	7	16	

- En **higiene y seguridad laboral** se obtuvo el 43.7% de calificación.

Por que no se tiene un registro de enfermedades de los trabajadores del hospital, así como de un registro de accidentes de trabajo.

Tabla 8. Auditoria a los Procesos de Bienestar Social

ITEMS	DESCRIPCION	calificación	Ideal	% logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
VIII.- BIENESTAR SOCIAL	a) ¿Son conocidos los servicios y prestaciones sociales?	1	2	50%
	b) ¿En cuanto a comunicaciones, existen comunicación formal?	2	2	
	c) ¿La dirección comunica los proyectos oportuna, clara y concisa?	1	2	
	d) ¿Existe confidencialidad en las comunicaciones de la Dirección?	1	2	
	e) ¿Se tiene canales ascendente sensibles en cambios de actitudes y la moral ?	0	2	
	f) ¿Se efectúan actividades recreativas, culturales y deportivas, para el trabajador?	1	2	
	g) ¿Se programan acciones de apoyo para conseguir bienes y servicios sociales?	1	2	
	h) ¿Se promueve y gestiona seguros sociales y contra accidentes?	1	2	
	i) ¿Se promociona, organiza y apoya la obtención de servicios complementarios?	1	2	
	j) ¿Se apoya las acciones de los comités y fondos especiales de los trabajadores?	1	2	
SUB TOTAL		10	20	

- En **bienestar social** 50%. Las actividades realizadas no tienen registro. No se tiene un plan que fortalezca las relaciones interpersonales y fundamentalmente incumplen con el aseguramiento de sus trabajadores.

Tabla 9. Auditoria a los Procesos de Comunicación

ITEMS	DESCRIPCION	calificación	Ideal	% logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
IX.- COMUNICACIÓN	a) ¿La comunicación permite el intercambio y coordinación con las jefaturas?	1	2	50%
	b) ¿Existen mecanismos de comunicación interna?	2	2	
	c) ¿ La comunicación distorsionada es identificada y corregida?	0	2	
	d) ¿ Los jefes tomas decisiones con información distorsionada?	1	2	
	e) ¿ El personal en general participa en reuniones de problematización en servicio?	0	2	
	f) ¿ El personal tiene acceso oportuno a la jefatura de personal?	2	2	
	SUB TOTAL	6	12	

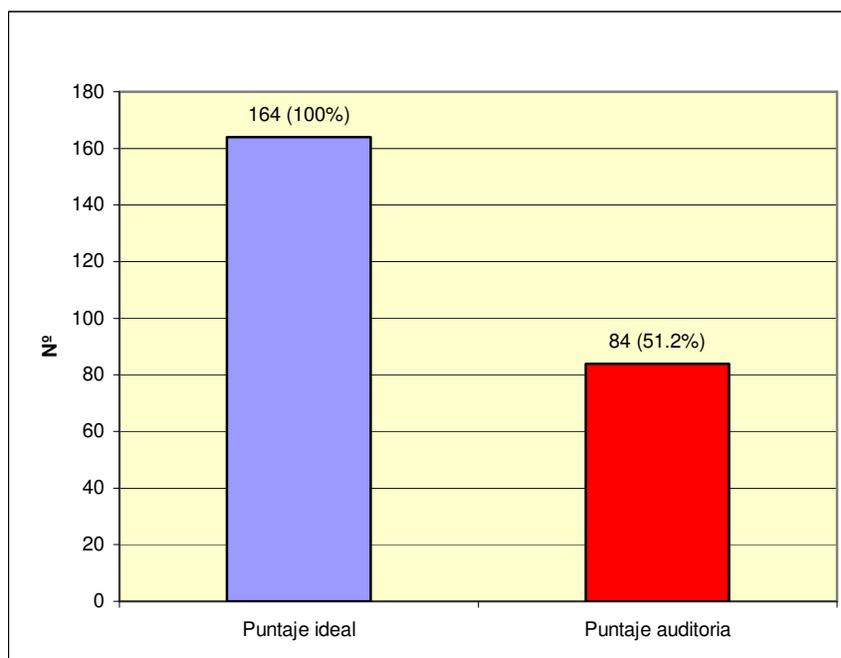
- En **comunicación** se obtuvo la calificación del 50%. De acuerdo al registro de quejas prevalece la comunicación distorsionada hecho que genera conflictos interpersonales alterando el clima laboral. También los documentos como oficios, memorando, solicitudes, informes se obtiene a destiempo lo que dificulta el cumplimiento de las mismas.

Tabla 10. Auditoría a los Procesos de Remuneración

ITEMS	DESCRIPCION	calificación	Ideal	% logrado
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.				
X- REMUNERACION	a) ¿En cuanto sistemas de retribución. ¿Están en concordancia con el mercado de trabajo?	2	2	58.30%
	b) ¿Hay sistema de incentivos ¿Todo el personal entiende el sistema de incentivos?	0	2	
	c) ¿Se han estudiado y formulado propuestas en materia de política de remuneraciones?	0	2	
	d) ¿Como se tramitan, reconocen y otorgan los derechos económicos – sociales?	2	2	
	e) ¿En cuanto al análisis de puestos: ¿se han efectuados análisis de puestos?	1	2	
	f) ¿Existen manuales que especifiquen las funciones y responsabilidades de los puestos?	2	2	
	SUB TOTAL	7	12	
PUNTAJE TOTAL		84	164	51.20%

- En **remuneración** 51.2% se obtuvo de calificación identificando que el HRA. No tiene un plan de incentivos (ej. ESSALUD) No se han formulado propuestas en materia económica por intervenir en zonas diferentes a su ámbito referencial (ej. remuneración diferenciada).

Figura 1. Clasificación de los resultados obtenidos en la Auditoria de los recursos humanos del Hospital Regional de Ayacucho, 2004.



En el gráfico se observa que los procesos de la administración de los recursos humanos evalúan 164 ITEMS, encontrándose que la ARH del hospital regional de Ayacucho solo cumplió con ejecutar 84 ITEM que representa el 51.2% por consiguiente es calificada como **MALA** la gestión de la unidad de RRHH.

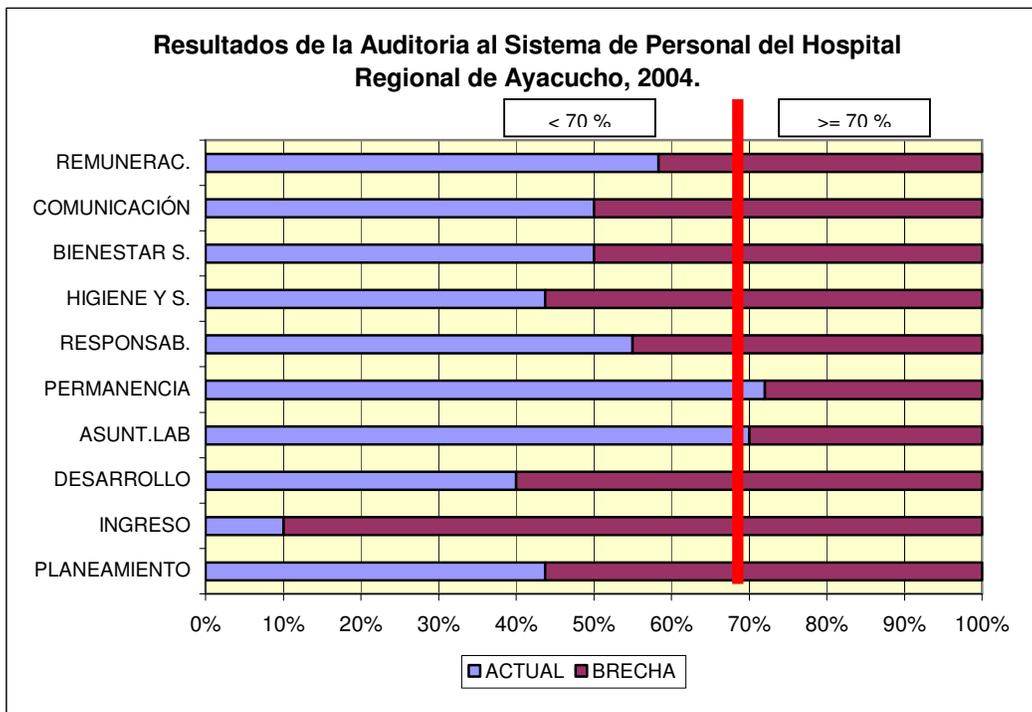
Tabla 11. Resultado General de Auditoria a los procesos de la administración de RRHH del Hospital Regional de Ayacucho, 2004.

ITEMS		Calificación	Ideal	% logrado
I	PLANEAMIENTO	7	16	43.7
II	INGRESO	1	10	10
III	DESARROLLO	8	20	40
IV	ASUNTOS LABORALES	14	20	70
V	PERMANENCIA Y DESPLAZAMIENTO	13	18	72.2
VI	REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	11	20	55
VII	HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL	7	16	43.7
VIII	BIENESTAR SOCIAL	10	20	45
IX	COMUNICACIÓN	6	12	50
X	REMUNERACIONES	7	12	58.3
TOTAL		84	164	51.20%

En la tabla de consolidados queda demostrado que de los 10 procesos evaluados solo en **asuntos laborales y en permanencia – desplazamiento** se obtuvo una calificación del 70% y 72.2% respectivamente calificados finalmente como **(EFICAZ)**.

Es crítico el proceso de **ingreso** al institución, por que solo se cumplió con el 10 % de las funciones establecidas así como el resto de los proceso la calificación en rojo **(INEFICAZ)**.

Figura 2. Identificación de Brechas por ITEMS en la auditoria del sistema de personal del Hospital Regional de Ayacucho, 2004.



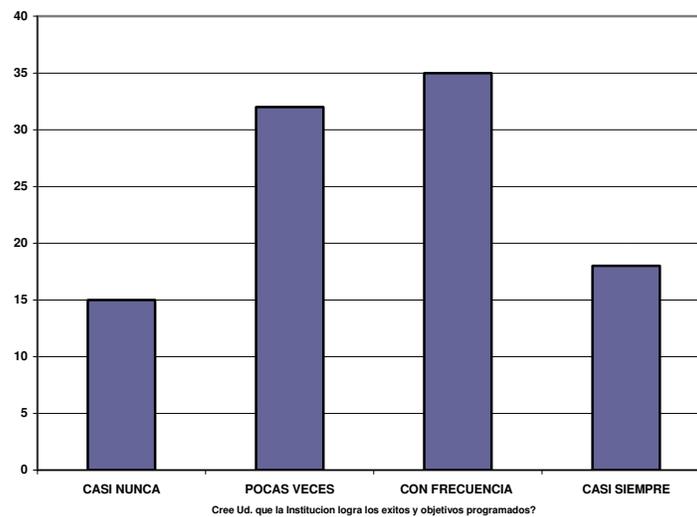
Resultados del estudio de actitud

Tabla 12.

Tabla de frecuencia Cree Ud. que la institución logra los éxitos y objetivos programados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	32	14,6	14,7	14,7
Pocas veces	69	31,5	31,8	46,5
Con frecuencia	76	34,7	35,0	81,6
Casi siempre	40	18,3	18,4	100,0
Total	217	99,1	100,0	
No contesto	2	,9		
Total	2	,9		
Total	219	100,0		

Figura 3. Cree usted que la institución logra los éxitos y objetivos Programados.



El 53 % del personal encuestado opina que el hospital logra los éxitos y objetivos programados, mientras que 31.5 % opina que pocas veces. Pero para el 14.6 % casi nunca la institución logra los objetivos y éxitos en su productividad.

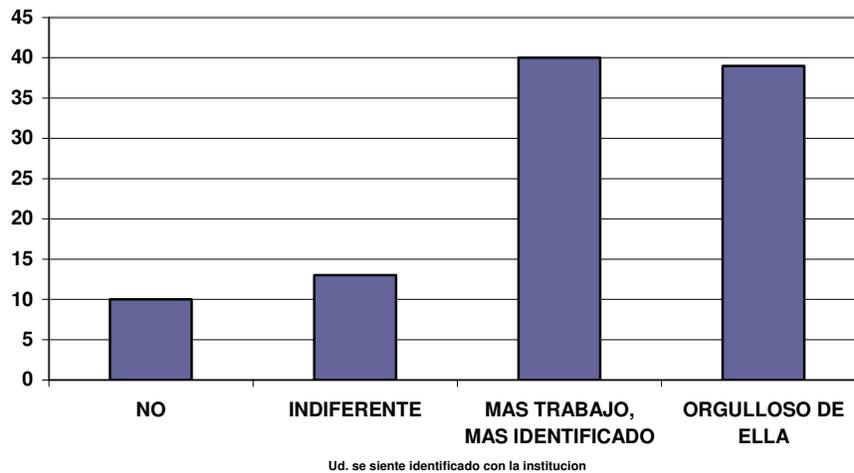
Tabla 13. Usted Se identifica con la Institución?

Tabla de frecuencia Ud. se siente identificado con la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	20	9,1	9,2	9,2
Indiferente	27	12,3	12,4	21,6
Mas trabajo, mas identificado	90	41,1	41,3	62,8
Orgullosa de ella	81	37,0	37,2	100,0
Total	218	99,5	100,0	
No contesto	1	,5		
Total	1	,5		
Total	219	100,0		

Figura 4. Usted se siente identificado con la institución?

UD. SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA INSTITUCION?



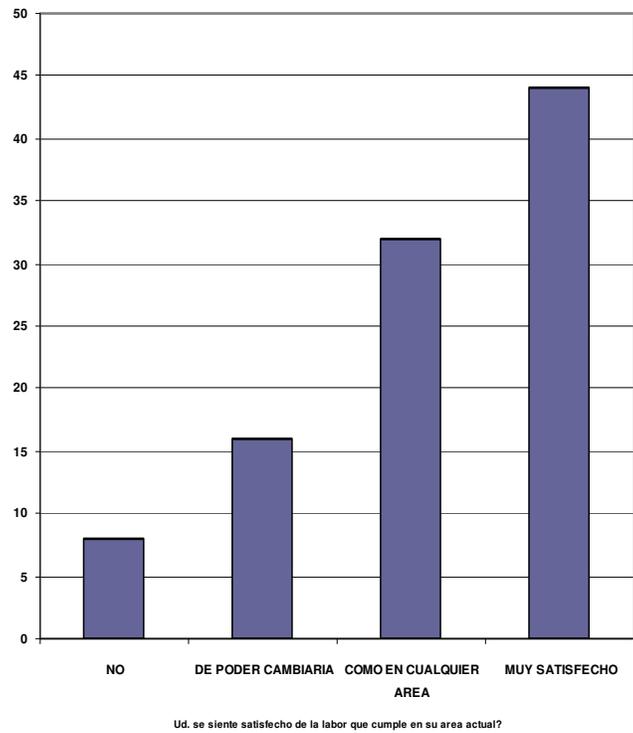
El 41.1% de los encuestados opinaron que al haber mas trabajo, se sienten mas identificados con su institución. El 37% de los trabajadores se sienten orgullosos de ella. Mientras que el 21.4% no se siente identificado y es indiferente, en este personal no existe motivación para trabajar por los objetivos institucionales.

Tabla 14. Se encuentra satisfecho de labor en su área actual?

Tabla de frecuencia Ud. se siente satisfecho de la labor que cumple en su área actual?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	16	7,3	7,4	7,4
De poder cambiaria	33	15,1	15,2	22,6
Como en cualquier area	70	32,0	32,3	54,8
Muy satisfecho	98	44,7	45,2	100,0
Total	217	99,1	100,0	
No contestaron	2	,9		
Total	2	,9		
Total	219	100,0		

Figura 5. Se siente satisfecho con la labor que cumple en su área actual?



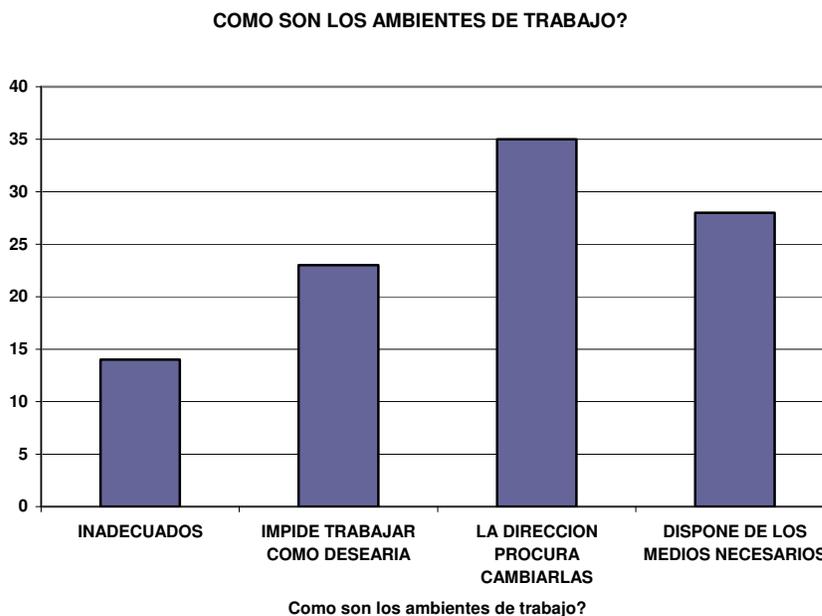
El 45% de los trabajadores encuestados opinaron que se sienten muy satisfechos de laborar en el área que actualmente ocupa, mientras tanto el 32% le es indiferente, pero 15% de trabajadores no se sienten a gusto y les gustaría cambiar de área; el 7% no se siente satisfecho en lo mínimo de la labor que actualmente cumplen. Esta actitud repercute adversamente en su productividad y en consecuencia en la eficacia institucional.

Tabla 15. Cómo considera usted las condiciones de trabajo?

Tabla de frecuencia Como son los ambientes de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
inadecuados	31	14,2	14,2	14,2
impide trabajar como desearia	51	23,3	23,4	37,6
<i>la dirección procura cambiarlas</i>	74	33,8	33,9	71,6
dispone de los medios necesarios	62	28,3	28,4	100,0
Total	218	99,5	100,0	
No contesto	1	,5		
Total	1	,5		
Total	219	100,0		

Figura 6. Cómo son los ambientes de su trabajo?



El 37.5% de los encuestados opinan que los ambientes del hospital son inadecuados y les impide trabajar como desearían; mientras que el 33.8 % refiere que el director procura cambiar los ambientes de trabajo y solo el 28.3% de trabajadores disponen de ambientes adecuados que les permite cumplir con sus funciones adecuadamente.

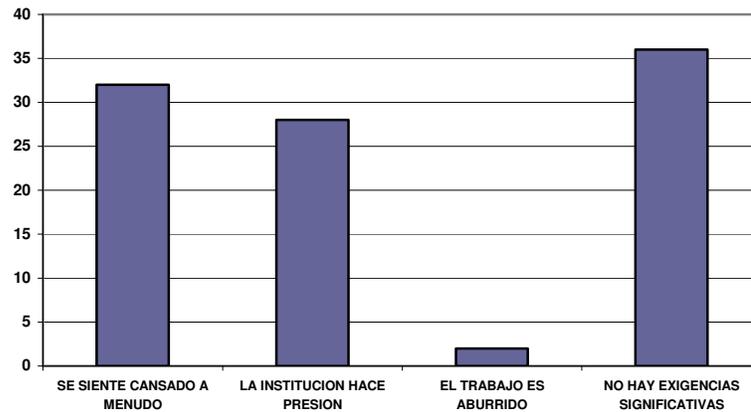
Tabla 16. Como considera usted las exigencias en el trabajo?

Tabla de frecuencia Como se siente en su institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
se siente cansado a menudo	70	32,0	32,9	32,9
la institucion hace presion	61	27,9	28,6	61,5
el trabajo es aburrido	5	2,3	2,3	63,8
no hay exigencias significativas	77	35,2	36,2	100,0
Total	213	97,3	100,0	
No contestaron	6	2,7		
Total	6	2,7		
Total	219	100,0		

Figura 7. Cómo se siente en su institución?

COMO SE SIENTE EN SU INSTITUCION



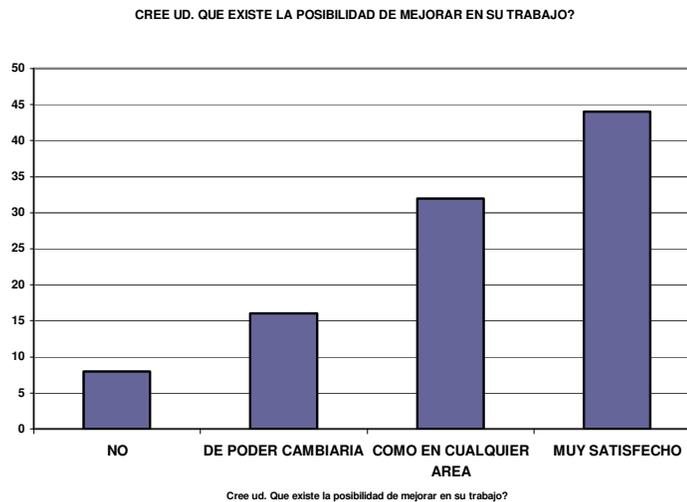
El 62.2% de trabajadores opinan que se sienten cansados, aburridos y que tienen mucha presión y que este hecho afecta su rendimiento, mientras que el 35.2% de trabajadores manifiestan que no hay exigencias significativas en sus labores y el 2.6% no respondieron; en consecuencia esta actitud influye directamente en la calidad de trabajo y la productividad institucional.

Tabla 17. Cree usted que existe la Posibilidad de mejorar en su trabajo?

Tabla de frecuencia Cree Ud. que existe la posibilidad de mejorar en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
es difícil	9	4,1	4,1	4,1
puede aprender del trabajo realizado	37	16,9	17,1	21,2
hay posibilidades de usar sus capacidades	62	28,3	28,6	49,8
hay muchas posibilidades de mejorar	109	49,8	50,2	100,0
Total	217	99,1	100,0	
No contesto	2	,9		
Total	2	,9		
Total	219	100,0		

Figura 8. Cree usted que existe la posibilidad de mejorar en su trabajo?



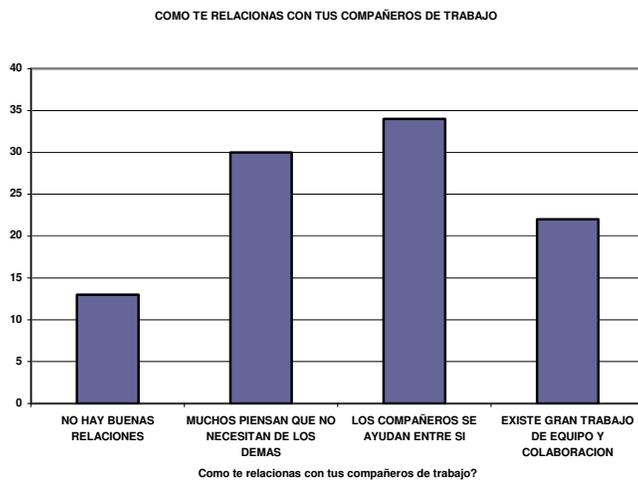
El 78.1% de trabajadores opina que hay muchas posibilidades de mejorar en el trabajo y usar plenamente sus capacidades; el 16.9% de trabajadores están en condiciones de aprender y solo el 4.1% le es difícil mejorar los trabajos que realizan y se niegan al cambio.

Tabla 18. Cómo considera usted las relaciones con sus compañeros de trabajo?

Tabla de frecuencia Como te relacionas con tus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no hay buenas relaciones	28	12,8	13,1	13,1
muchos piensan que no necesitan de los demas	64	29,2	30,0	43,2
los compañeros se ayudan entre si	73	33,3	34,3	77,5
existen gran trabajo de equipo y colaboración	48	21,9	22,5	100,0
Total	213	97,3	100,0	
No contesto	6	2,7		
Total	6	2,7		
Total	219	100,0		

Figura 9. Cómo te relacionas con tus compañeros de trabajo?



El 33.3% de los trabajadores opinaron que los compañeros se ayudan entre si, existe espíritu de trabajo en equipo; un 29.2% del personal no necesitan de los demás y que prima el individualismo, mientras que para el 21.9% existe estrecha coordinación y colaboración. Solo para el 12.8% no hay buenas relaciones interpersonales.

Tabla 19. Cómo considera el status y reconocimiento de su trabajo?

Tabla de frecuencia Es reconocido su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
hay area de distinta importancia	34	15,5	15,7	15,7
su trabajo le parece util	78	35,6	36,1	51,9
libertad para desarrollar su iniciativa	44	20,1	20,4	72,2
no tiene el status ni reconocimiento	60	27,4	27,8	100,0
Total	216	98,6	100,0	
No contesto	3	1,4		
Total	3	1,4		
Total	219	100,0		

Figura 10. Cómo considera el status y reconocimiento de su trabajo?



Para el 36% del personal de salud, los trabajos que realizan les parece útil, pero el 27% opinaron que su trabajo no tiene el reconocimiento que se merecen.

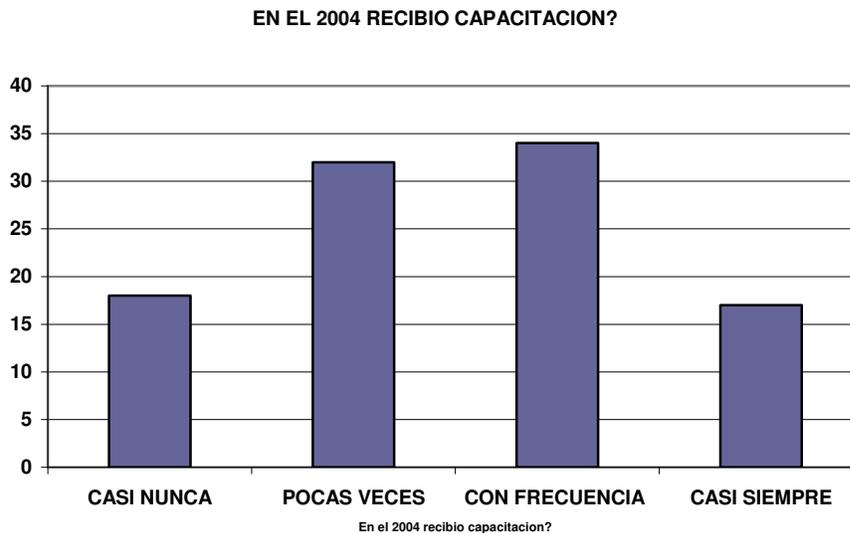
La falta de reconocimiento afecta el autoestima y la motivación de los trabajadores; convirtiendo su trabajo en rutina, sin mayor identificación ni motivación para alcanzar los objetivos institucionales.

Tabla 20. Recibió la capacitación necesaria en el 2004?

Tabla de frecuencia En el 2004 recibio capacitación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	39	17,8	17,8	17,8
Pocas veces	71	32,4	32,4	50,2
Con frecuencia	75	34,2	34,2	84,5
Casi siempre	34	15,5	15,5	100,0
Total	219	100,0	100,0	
Total	219	100,0		

Figura 11. Recibió la capacitación necesaria en el 2004?



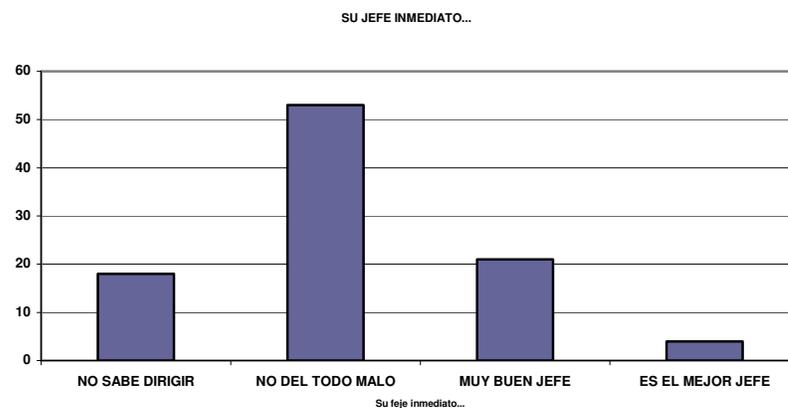
El 49.7% de trabajadores asistenciales recibieron capacitación en las diferentes estrategias de salud; el 32.4% recibió capacitación pocas veces y no recibieron capacitación fue 17.8% de trabajadores administrativos. Es probable que no esté dándose estas capacitaciones de manera equitativa olvidándose de algún grupo ocupacional importante.

Tabla 21. Cómo usted considera a su jefe inmediato?

Tabla de frecuencia Su jefe inmediato....

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no sabe dirigir	38	17,4	17,4	17,4
no del todo malo	119	54,3	54,3	71,7
muy buen jefe	51	23,3	23,3	95,0
es el mejor jefe	11	5,0	5,0	100,0
Total	219	100,0	100,0	
Total	219	100,0		

Figura 12. Cómo usted considera a su jefe inmediato?



El 71.7% de los trabajadores consideran que su jefe inmediato no tiene condiciones de un buen jefe, pero para el 28.3 % de trabajadores es muy jefe. Se observa la falta de liderazgo del jefe inmediato, generando una actitud negativa para ejecutar las funciones encomendadas.

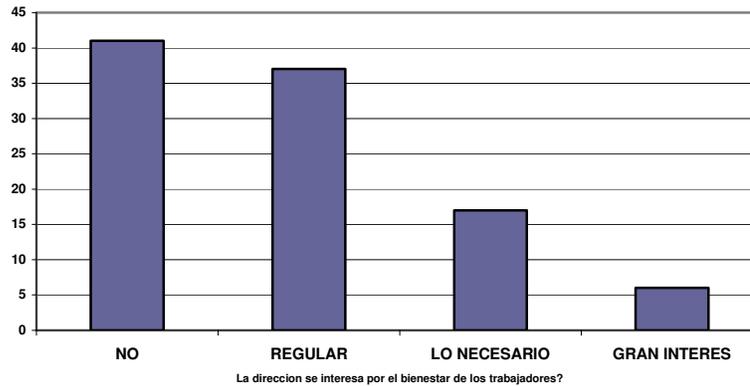
Tabla 22.

Tabla de frecuencia La dirección se interesa por el bienestar de los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	91	41,6	41,6	41,6
Regular	79	36,1	36,1	77,6
Lo necesario	37	16,9	16,9	94,5
Gran interes	12	5,5	5,5	100,0
Total	219	100,0	100,0	
Total	219	100,0		

Figura 13. Cree Ud. que la dirección general se interesa por el bienestar de los trabajadores?

LA DIRECCION SE INTERESA POR EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES



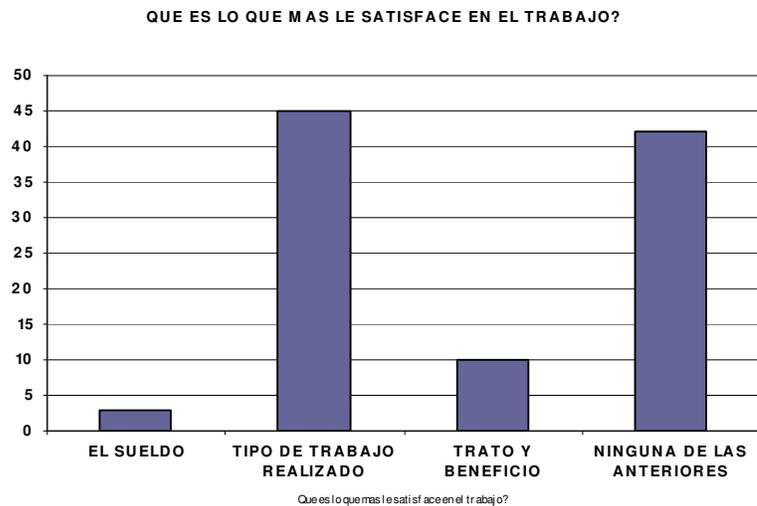
El 41.6% de trabajadores manifiestan que su jefe inmediato no se interesa por el bienestar de los trabajadores pero para el 58.4% la dirección hace lo necesario. Esta actitud genera el desánimo entre los trabajadores reflejándose en el desempeño y rendimiento.

Tabla 23. Qué es lo que mas les satisface en su trabajo?

Tabla de frecuencia Que es lo que mas le satisface en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
el sueldo	8	3,7	3,7	3,7
tipo de trabajo realizado	99	45,2	45,2	48,9
trato y beneficio	22	10,0	10,0	58,9
ninguna de las anteriores	90	41,1	41,1	100,0
Total	219	100,0	100,0	
Total	219	100,0		

Figura 14. Qué es lo que mas les satisface en su trabajo?



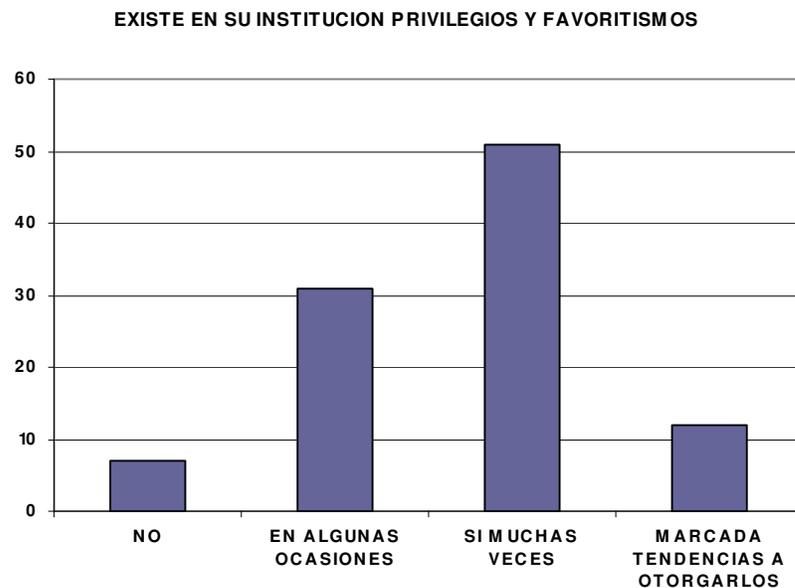
El 45.2% del personal de salud se encuentra satisfecho con el tipo de trabajo que realizan, pero el 41% de trabajadores solo realizan su trabajo por cumplir, mientras que para el 3.7% solo trabajan por el sueldo.

Tabla 24. Usted Considera que existen privilegios y favoritismo en su trabajo?

Tabla de frecuencia Existe en su institucion privilegios y favoritismo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no	14	6,4	6,4	6,4
en algunas ocasiones	68	31,1	31,1	37,4
si, muchas veces	111	50,7	50,7	88,1
marcada tendencia a otorgarlos	26	11,9	11,9	100,0
Total	219	100,0	100,0	
Total	219	100,0		

Figura 15. Usted Considera que existen privilegios y favoritismo en su trabajo?



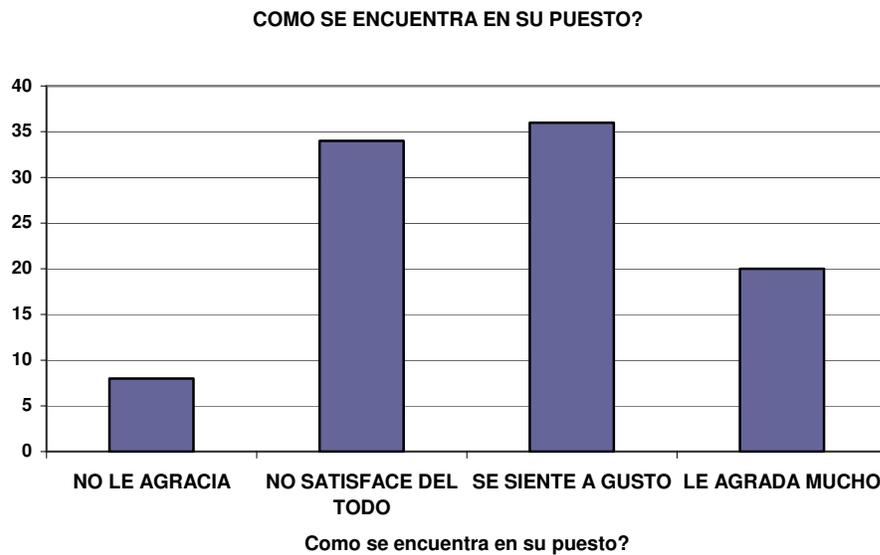
El 93.6% de los trabajadores de salud percibe que hay otorgamiento de privilegios y favoritismo. Mientras que para 6.4% no existen preferencias. Estas actitudes de los funcionarios afectar negativamente las relaciones interpersonales las que se traducirán finalmente en la baja productividad.

Tabla 25. ¿Usted se encuentra satisfecho en su área de trabajo?

Tabla de frecuencia Como se encuentra en su puesto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No le agrada	18	8,2	8,2	8,2
No satisface del todo	74	33,8	33,8	42,0
Se siente a gusto	82	37,4	37,4	79,5
Le agrada mucho	45	20,5	20,5	100,0
Total	219	100,0	100,0	
Total	219	100,0		

Figura 16. ¿Usted se encuentra satisfecho en su área de trabajo?



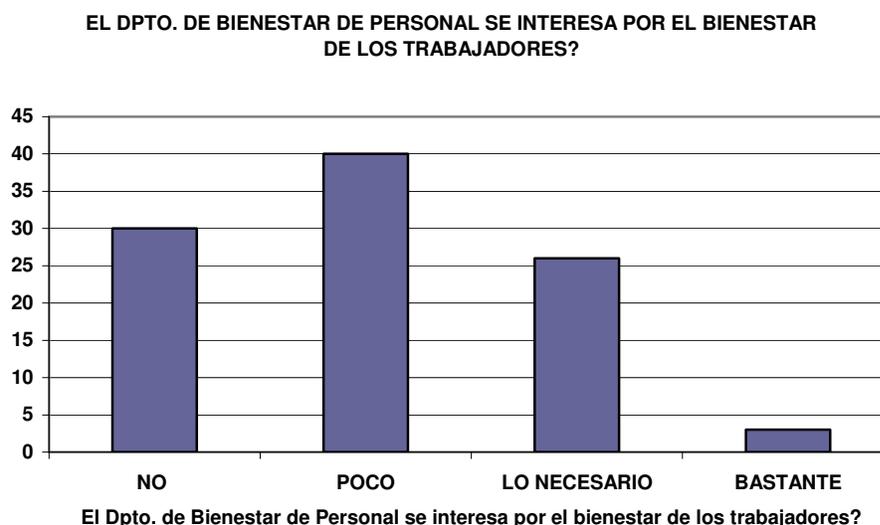
El 58% de trabajadores se encuentran satisfechos en al área asignada para realizar su trabajo. El 42% de trabajadores muestran insatisfacción. En términos individuales, significa un elemento de desánimo y en términos grupales, afecta directamente el clima organizacional. Naturalmente las consecuencias se aprecian en el rendimiento individual y colectivo.

Tabla 26. ¿Considera usted que los responsables de bienestar de personal, logran bienestar de los trabajadores?

Tabla de frecuencia El Dpto. de Bienestar de Personal se interesa por el bienestar de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	66	30,1	30,1	30,1
	Poco	91	41,6	41,6	71,7
	Lo necesario	55	25,1	25,1	96,8
	Bastante	7	3,2	3,2	100,0
	Total	219	100,0	100,0	
Total		219	100,0		

Figura 17. ¿Considera usted que los responsables de bienestar de personal, logran el bienestar de los trabajadores?



El 71.7% de los trabajadores opina que la Unidad de bienestar refiere que la responsable de bienestar muestra poco o ningún interés por mejorar el bienestar de los trabajadores. El 28.3% refiere que si se hace lo necesario. Las personas que trabajan en la unidad de bienestar perciben su trabajo como una rutina sin la debida promoción y posibilidad de los mismos.

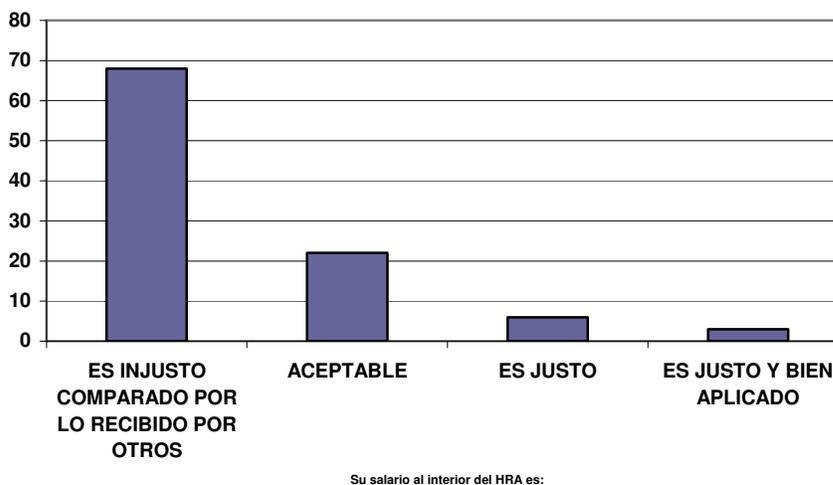
Tabla 27. ¿Cómo considera el salario que percibe del HRA?

Tabla de frecuencia Su salario al interior del HRA es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>es injusto, comparados con lo recibido por otros</i>	151	68,9	68,9	68,9
Aceptable	51	23,3	23,3	92,2
Es justo	10	4,6	4,6	96,8
Es justo y bien aplicado	7	3,2	3,2	100,0
Total	219	100,0	100,0	
Total	219	100,0		

Figura 18. ¿Cómo considera el salario que percibe del HRA?

SU SALARIO AL INTERIOR DEL HRA ES:



El 69% de los trabajadores opinan que su salario es injusto comparado con lo recibido por otras (instituciones); están convencidos de que las remuneraciones no cambien en relación con los trabajadores de ESSALUD.

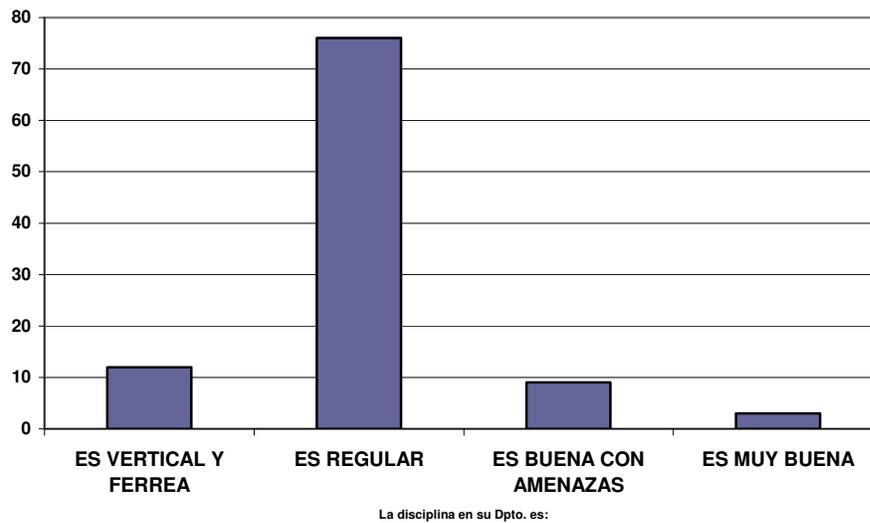
Tabla 28. Cómo es la disciplina en su departamento?

Tabla de frecuencia La disciplina en su departamento es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	es vertical y ferrea	26	11,9	11,9	11,9
	es regular	164	74,9	74,9	86,8
	es buena con amenazas	19	8,7	8,7	95,4
	es muy buena	10	4,6	4,6	100,0
	Total	219	100,0	100,0	
Total		219	100,0		

Figura 19. Cómo es la disciplina en su departamento?

LA DISCIPLINA EN SU DPTO ES:



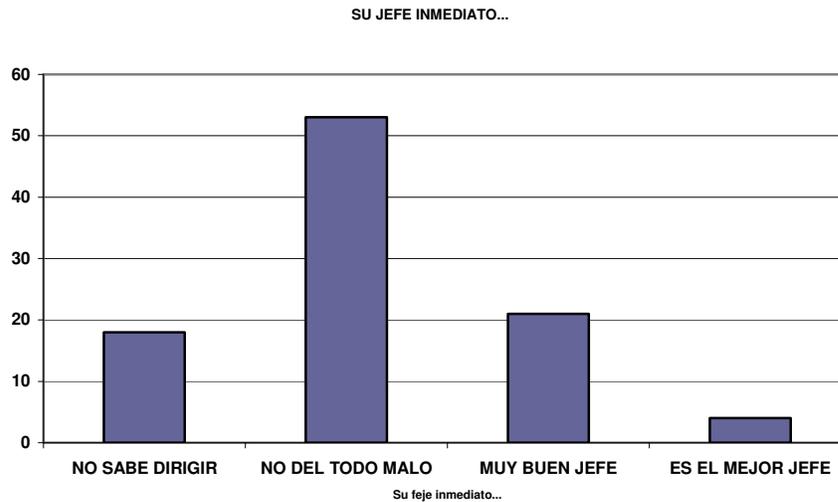
El 74.9% de trabajadores opinan que la disciplina es regular, mientras que el 13.3% manifiesta que la disciplina se impone con amenazas y solo el 11.9% es vertical.

Tabla 29. Cómo consideras a tu jefe inmediato?

Tabla de frecuencia El jefe inmediato....

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no sirve para el puesto	42	19,2	19,2	19,2
es capacitado pero con fallas	96	43,8	43,8	63,0
posee capacitacion indispensable	55	25,1	25,1	88,1
muy bien capacitado	26	11,9	11,9	100,0
Total	219	100,0	100,0	
Total	219	100,0		

Figura 20. Cómo consideras a tu jefe inmediato?



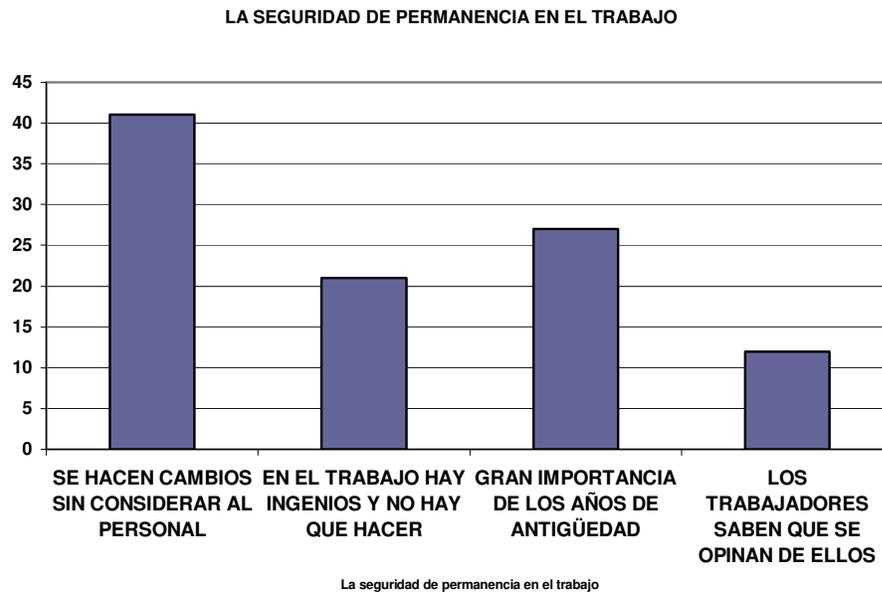
El 43.8% de trabajadores refieren que el jefe tiene capacitación deficiente, el 25.1% con capacitación indispensable; mientras que el 19.2% de jefes no están preparados para asumir el cargo y solo el 11.9% de trabajadores perciben que el jefe se encuentran muy bien capacitado.

Tabla 30. Cómo es la seguridad de permanencia en su trabajo?

Tabla de frecuencia La seguridad de permanencia en el trabajo....

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>se hacen cambios sin considerar al personal</i>	91	41,6	41,6	41,6
en el trabajo hay ingenios o no hay que hacer	47	21,5	21,5	63,0
Gran importancia de los años de antigüedad	58	26,5	26,5	89,5
los trabajadores saben que se opina de ellos	23	10,5	10,5	100,0
Total	219	100,0	100,0	
Total	219	100,0		

Figura 21:



El 41.6% de los trabajadores opina que se hacen cambios sin considerar el perfil del personal; para el 26.5% de trabajadores la permanencia esta en función a los años de antigüedad. 26.5% de trabajadores manifiestan que la permanencia esta en función a la política, a la familia, a bonificaciones económicas y solo 10.5% de los trabajadores tienen la seguridad de permanencia con la función asignada.

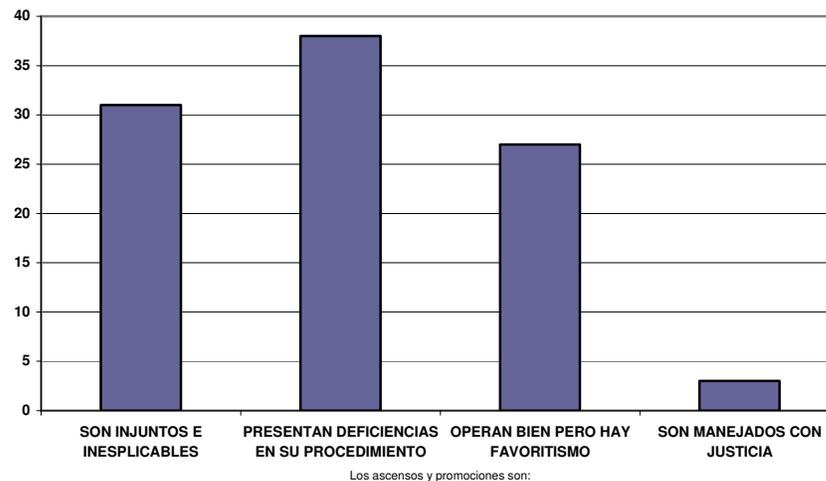
Tabla 31. Cómo son los ascenso y promociones?

Tabla de frecuencia Los ascensos y promociones son:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
son injustos e inesplicable	69	31,5	31,8	31,8
presentan deficiencias en su procedimiento	84	38,4	38,7	70,5
operan bien pero hay favoritismo	57	26,0	26,3	96,8
son manejados con justicia	7	3,2	3,2	100,0
Total	217	99,1	100,0	
No contesto	2	,9		
Total	2	,9		
Total	219	100,0		

Figura 22. Cómo son los ascenso y promociones?

LOS ASCENSOS Y PROMOCIONES SON:



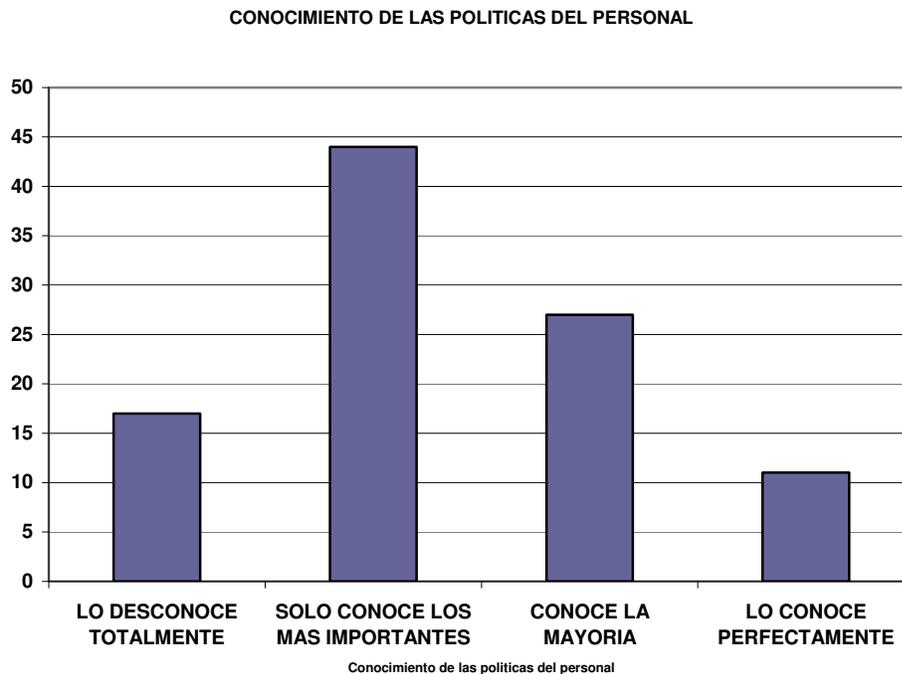
El 69.9% de los trabajadores opinan que los ascensos y promociones son injustos o inexplicables, presentan deficiencias en su procedimiento y solo para el 30.1% opera bien y son manejados con justicia.

Tabla 32. Con respecto al conocimientos de las políticas de personal

Tabla de frecuencia Conocimientos de las politicas de personal...

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
lo desconoce totalmente	36	16,4	16,4	16,4
<i>solo conoce los mas importantes</i>	98	44,7	44,7	61,2
conoce la mayoria	59	26,9	26,9	88,1
lo conoce perfectamente	26	11,9	11,9	100,0
Total	219	100,0	100,0	
Total	219	100,0		

Figura 23. Respetto al conocimiento de las políticas de personal.



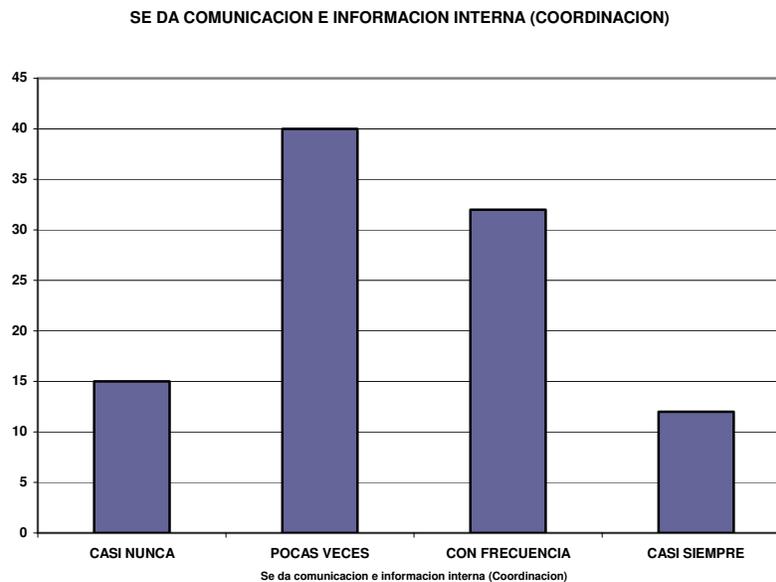
El 80.6% de los trabajadores conoce bien sobre las normas y directivas de personal, solo el 19.4% no lo conoce, convirtiéndose en limitante en el cumplimiento de funciones asignadas a cada persona y consecuentemente el desempeño institucional.

Tabla 33. Se da comunicación e información interna (coordinación).

Tabla de frecuencia Se da comunicación e Información interna (coordinación)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	32	14,6	14,7	14,7
Pocas veces	89	40,6	40,8	55,5
Con frecuencia	70	32,0	32,1	87,6
Casi siempre	27	12,3	12,4	100,0
Total	218	99,5	100,0	
No contesto	1	,5		
Total	1	,5		
Total	219	100,0		

Figura 24. Se da comunicación e información interna.



El 44.3% de los trabajadores la comunicación e información interna se da con frecuencia, mientras que para el 40.6% pocas veces y solo el 14.6% casi nunca. Considerándose que la comunicación es de vital importancia para el cumplimiento de las actividades institucionales.

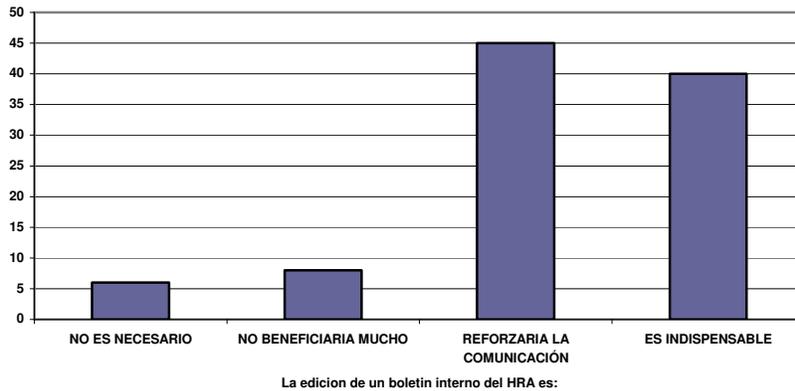
Tabla 34. Respecto a la edición de un boletín interno del HRA

Tabla de frecuencia La edicion de un Boletin interno del HRA es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no es necesario	13	5,9	6,0	6,0
no beneficiaría mucho	18	8,2	8,3	14,2
reforzaría la comunicación	99	45,2	45,4	59,6
es indispensable	88	40,2	40,4	100,0
Total	218	99,5	100,0	
Perdidos del sistema	1	,5		
Total	1	,5		
Total	219	100,0		

Figura 25. Respecto a la edición de un boletín interno del HRA

LA EDICION DE UN BOLETIN INTERNO DEL HRA ES:



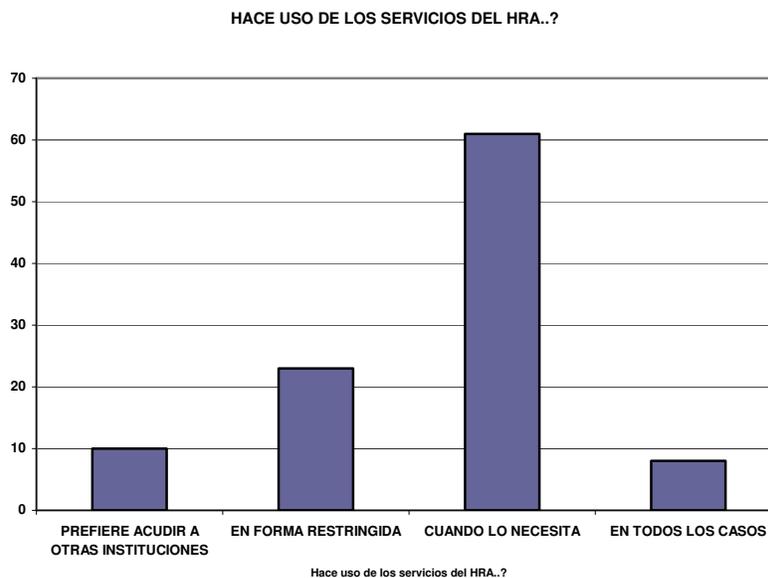
Para el 85.4% de los trabajadores la edición de un boletín, es indispensable, reforzaría la comunicación y contribuiría al mayor conocimiento de las normas y acontecimientos de mayor trascendencia.

Tabla 35. Usted hace uso de los servicios del HRA?

Tabla de frecuencia Hace uso de los servicios del HRA..?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
prefiere acudir a otras instituciones	20	9,1	9,2	9,2
en forma restringida	47	21,5	21,7	30,9
cuando lo necesita	133	60,7	61,3	92,2
en todos los casos	17	7,8	7,8	100,0
Total	217	99,1	100,0	
No contesto	2	,9		
Total	2	,9		
Total	219	100,0		

Figura 26. Usted hace uso de los servicios del HRA?



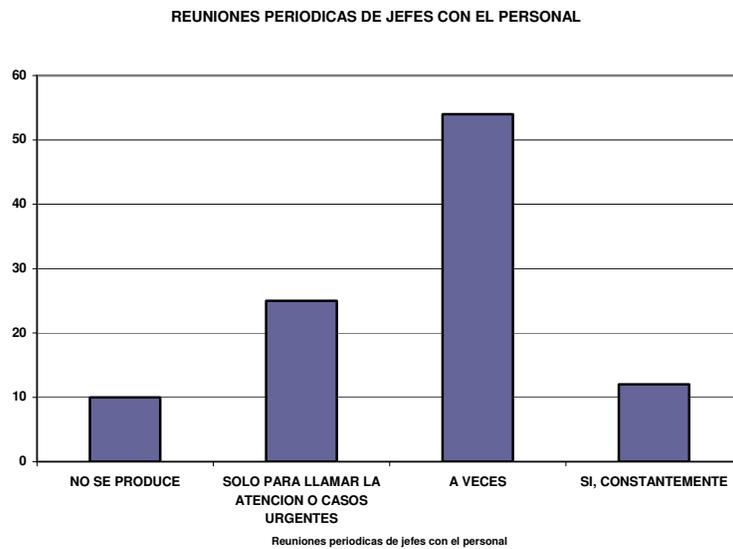
El 69.4% del personal hace uso de los servicios del hospital por la confianza en sus servicios y accesibilidad; mientras que 21.5% en forma restringida y solo el 9.1% prefieren acudir a otras instituciones por contar con un seguro.

Tabla 36. Hay reuniones periódicas de jefes con el Personal?

Tabla de frecuencia Reuniones periodicas de Jefes con el Personal..

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no se produce	23	10,5	10,6	10,6
solo para llamar la atencion o casos urgentes	52	23,7	24,0	34,6
a veces	119	54,3	54,8	89,4
si, constantemente	23	10,5	10,6	100,0
Total	217	99,1	100,0	
Perdidos del sistema	2	,9		
Total	2	,9		
Total	219	100,0		

Figura 27. Hay reuniones periódicas de jefes con el Personal?



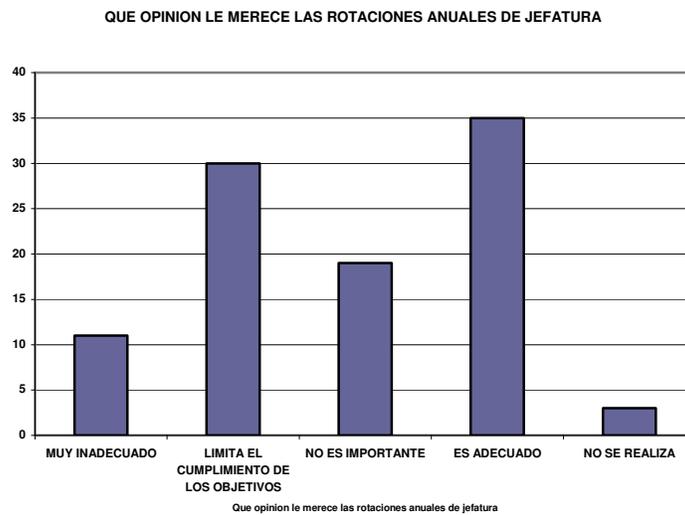
El 54.3% de los trabajadores opinan que las reuniones con el jefe inmediato se realizan algunas veces, el 23.7% dice que solo llaman a reunión en atención a casos urgentes. Pero para el 10.5% de los trabajadores no se produce. Hecho que genera preocupación en los trabajadores.

Tabla 37. Qué opinión le merece las rotaciones anuales de Jefaturas?

Tabla de frecuencia Que opinion le merece las rotaciones anuales de Jefaturas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
muy inadecuado	24	11,0	11,1	11,1
limita el cumplimiento de los objetivos	66	30,1	30,4	41,5
no es importante	42	19,2	19,4	60,8
es adecuado	77	35,2	35,5	96,3
no se realiza	8	3,7	3,7	100,0
Total	217	99,1	100,0	
No contesto	2	,9		
Total	2	,9		
Total	219	100,0		

Figura 28. Qué opinión le merece las rotaciones anuales de Jefaturas?



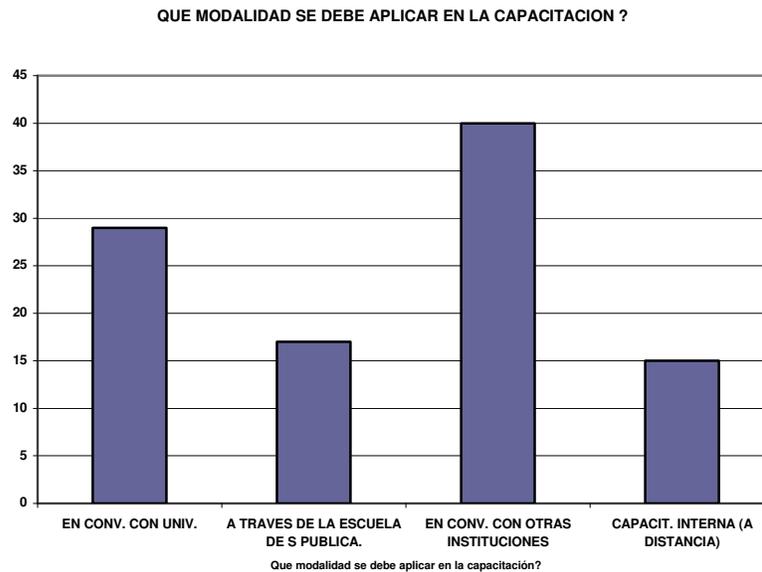
El 35.2% de los trabajadores opinan que la rotación anual de los jefes es adecuado, para el 30.1% opina que limita el cumplimiento de los objetivos, por ende la productividad por que afecta el desempeño de las funciones asignadas.

Tabla 38. Qué modalidad se debe aplicar en la Capacitación?

Tabla de frecuencia Qué Modalidad se debe aplicar en la Capacitación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
en convenios con univ.	62	28,3	29,1	29,1
a través de la escuela de S. Publica	35	16,0	16,4	45,5
en convenios con otras instituciones	86	39,3	40,4	85,9
capacitación interna(a distancia)	30	13,7	14,1	100,0
Total	213	97,3	100,0	
No contesto	6	2,7		
Total	6	2,7		
Total	219	100,0		

Figura 29. Qué modalidad se debe aplicar en la Capacitación?



Para el 39.3% de los trabajadores las capacitaciones debe ser hecha a través de convenios con otras instituciones, el 28.3% opina que se debe realizar convenios con universidades y el 16% piensa que las capacitaciones se deben de hacer a través de la escuela de salud pública. Mientras el 13.7% piensa que las capacitaciones deben ser a distancia indistintamente de las especialidades.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. La calificación a los procesos de recursos humanos fue 51.20%, este resultado es menor a 70% por lo que se considera a la gestión de la administración como **INEFICAZ o MALA**.
2. Los procesos de ingreso, desarrollo, planeamiento, higiene - seguridad laboral y bienestar social son críticos y se considera como **MUY MALA**.
3. La brecha total para lograr la calificación **EFICAZ** es de 18.8 %.
4. La gestión de la unidad de capacitación es **INEFICAZ** (menor 50%).
5. La conducción estratégica y gestión de los recursos humanos es **INEFICAZ** (menor 50%).
6. La integración funcional de las áreas con bienestar social es **INEFICAZ** (menor 50%).

4.2 RECOMENDACIONES

1. Los responsables de la unidad de recursos humanos debe cumplir con implementar las normas, directivas emanadas por Ministerio de Salud. Así como deberá ser aplicada a los **PROCESOS** de la administración de recursos humanos, coherentes con las políticas y lineamientos de salud que rigen a partir de su publicación.
2. Diseñar y ejecutar planes de intervención a corto y mediano plazo fundamentalmente para los procesos críticos de **ingreso; desarrollo; planeamiento; higiene - seguridad laboral y bienestar social**. Que permitan revertir la brecha de 18.8%. Estos planes deben estar sujetos a evaluación, supervisión y monitoreo permanente.
3. Realizar un plan de capacitación basados en las necesidades de la institución (estrategias de salud y la morbimortalidad), sin descuidar al personal administrativo.
4. Asignar las funciones al personal de salud de acuerdo a los perfiles de sus competencias y a las necesidades institucionales.

V. BIBLIOGRAFIA

- 1.- **Arias Galicia F.** 1993; Administración de Recursos Humanos 5ta. Edición – México.
- 2.- **Bittel R y Ramsey E.** 2000; Enciclopedia del Manangement Grupo Ed. Océano / Centrum Barcelona (España).
- 3.- **Chiavenato I.** 1999; Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill. Colombia.
- 4.- **Chiavenato I.** 1990; Administración de Recursos Humanos Edit. Panamericana – Bogotá.
- 5.- **Chruden J. y Sherman W.** 1999; Administración del Personal Grupo Edit. Continental S.A. México.
- 6.- **Dessler G.** 1996; Administración de personal, editorial Prencite Hall Hispano América - México, 6ta. Edición.
- 7.- **Enmerico Aterson.** 1997; Organización y Administración de Empresas. Ed. Cultura Económica/UNC – Chile.
- 8.- **Fernández L.** 1998. La función de los Recursos Humanos, Ed. Gestión Deusto 2000 S.A Barcelona, España.
- 9.- **Gerencia.** Revista Especializada del Instituto Peruano de Administración de Empresas. Ed. IPAE. Vol. XXII y XXIII.
- 10.- **Mendoza Valle S.** 1993; Teoría de la Administración Organizativa. Ed. Guardas – Lima.
- 11.- **Ministerio de Salud.** 1988; Compilación y comentarios de Legislación Administrativa, Lima - Perú.
- 12.- **Palomino T.**1987; Relaciones Industriales – Ed. Juris Laboral – Lima.
- 13.- **Porter M.** 1992; Ventaja Competitiva - Ed. CECSA- México.
- 14.- **Ramos M. y Manuel J.** 1991; Administración de Recursos Humanos Ed. Planeta Barcelona (España).
- 15.- **Reyes Ponce, A.** 1996; Administración de Personal – Relaciones Humanas – Ed. Limusa – México.

- 16.- **Rosemberg Raquel.** 1999; Administración de Recursos Humanos Grupo Ed. El Ateneo Argentina.
- 17.- **Shuster Frederick.** 1990; Informe Shuster – Ambiente de trabajo y productividad, Ed. Limusa - México.
- 18.- **Valerio Ortiz L.** 1990; Auditoria Administrativa – Ed. San Marcos.- Lima.
- 19.- **Walker / Stanz.** 1995; Administration- Ed. Printice Hill - México.
- 20.- **Werther/ Davis.** 1995; Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill – México.

VI. ANEXOS

ANEXO - 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	OBJETIVOS	METODOLOGIA
<p>Auditoria de la administración de recursos humanos en el Hospital Regional de Ayacucho (HRA).</p>	<p>Objetivo General: Determinar los puntos críticos y la actitud del personal sobre la administración de los recursos humanos en el hospital regional de Ayacucho.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los puntos críticos en la administración de los recursos humanos a través de la auditoria en el hospital regional de Ayacucho. ➤ Identificar la actitud del personal con relación a la administración de los recursos humanos del hospital regional de Ayacucho. 	<p><u>Método de la Investigación.</u> La presente investigación, es una investigación descriptiva – explicativa.</p> <p><u>Técnicas a utilizar en la Investigación.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Auditoria de los procesos de la administración de los recursos humanos. ❖ Cuestionario estructurado para identificar la actitud de los trabajadores sobre la administración de los recursos humanos.

ANEXO - 2

GUIA TECNICA UTILIZADA EN EL PRESENTE ESTUDIO

CAMPOS FUNCIONALES DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

I. PLANEAMIENTO:

1. ¿Se conoce la disponibilidad actual de personal?
2. ¿Se tiene determinada las necesidades futuras de personal teniendo en cuenta los planes de corto, mediano y largo plazo de la empresa?
3. ¿Se tiene registrado los requerimientos de personal de las unidades de la organización?
4. ¿En la formulación del presupuesto de RR.HH. se considera: la cantidad y la calidad de requerimientos de nuevos trabajadores (por grupos ocupacionales, líneas y niveles de carrera) para ejecutar los programas de la empresa?
5. ¿Se tiene organizado el registro de ofertas y demandas de empleo?
6. ¿Se tiene detectadas las fuentes mas convenientes de captación de recursos humanos?
7. ¿Se tiene políticas y normas para los procesos de personal?

Selección

Ingreso

Remuneraciones

Capacitación

Evaluación

Ascensos

Otros

8. ¿Se tiene elaborados estándares para la evaluación y control del trabajo?

II. INGRESO

9. ¿El proceso de selección permite predecir un elevado porcentaje de personas que tienen éxito en su trabajo?

10. ¿Cual es el procedimiento y que técnicas se utilizan en el reclutamiento, selección, ingreso y contratación de personal?

11. ¿Son adecuadas las técnicas que se emplean para la selección de nuevo personal?

12. ¿La ocupación de puestos de trabajo se programa de acuerdo a prioridades?

13. ¿Se programa, ejecuta y evalúa el proceso de inducción y aprestamiento de ingresantes?

III. DESARROLLO

14. ¿Están empleándose métodos adecuados de capacitación de personal?

15. ¿El costo de los programas es inferior a los beneficios obtenidos?

16. ¿Se ejecutan estudios para evaluar el potencial humano y determinar necesidades de capacitación?

17. ¿Se desarrollan y evalúan programas de capacitación y formación de:

Mandos Directivos

Cuadros profesionales

Técnicos Auxiliares y de Apoyo.

18. ¿Se evalúa el desempeño laboral como instrumento central de una política de motivación y refuerzo de la calidad y productividad?

19. ¿Se programan acciones de rotación para el mejoramiento del desempeño y desarrollo de los trabajadores?

20. ¿Se realizan los ascensos en la carrera del trabajador en base al merito?

21. ¿Se programan becas de estudio nacional e internacional y esta programación se ejecuta?

22. ¿Se desarrollan programas de motivación e incentivos (premios, incentivos, honores y reconocimientos entre otros)?

23. ¿Se desarrollan programas que aseguren adecuadas condiciones de vida del personal que se retire?

IV. ASUNTOS LABORALES

24. ¿Existen reuniones periódicas con el sindicato o los gremios para tratar asuntos de interés general?
25. ¿Cual es el número de quejas de los trabajadores?
26. ¿Son estudiadas estas quejas?
27. ¿Cuántas de estas quejas son resueltas favorablemente?
28. ¿Cuántas de estas quejas son apoyadas en la intervención sindical?
29. ¿Cuántos despidos justificados hay?
30. ¿Cuántas demandas se han presentado contra la empresa?
31. ¿Cuántas de estas demandas están apoyadas por el sindicato?
32. ¿Cual es el porcentaje de juicios ganados por la organización?
33. ¿Se efectúan acciones en el campo de las relaciones humanas y comunicación entre los trabajadores de la institución?
34. ¿Se realizan estudios para detectar, prevenir y corregir las situaciones de conflictos y problemas laborales?
35. ¿Se atiende las quejas y reclamos, tanto individuales como colectivos?
36. ¿Se trata con las organizaciones de los trabajadores, especialmente en cuanto a peticiones, pliegos de reclamos, convenios colectivos, huelga y sindicalización en general?

V. PERMENENCIA Y DESPLAZAMIENTOS

37. ¿Están organizados y adecuadamente mantenidos los legajos del personal?
38. ¿Porque sistemas manuales o automatizados se tiene organizada la información de los legajos?
39. ¿Que usos administrativos le dan a la información que contiene los legajos de personal?
40. ¿Cómo se organizan y mantiene los registros de escalafón?

41. ¿Cómo se registran y ordenan los documentos relacionados con los trabajadores (tanto información abierta como clasificada)?

42. ¿Con que sistema se efectúa el control de asistencia y permanencia de los trabajadores?

43. ¿Como se registra y controla las vacaciones, permisos, licencias, horas extras de trabajo y tiempo de servicio?

44. ¿Como se atiende las acciones relaciones con el desplazamiento de personal (Rotación, destaque, encargos, entre otros)?

45. ¿Como se lleva el registro de personal activo?

46. ¿Como se lleva el registro de personal cesante?

VI. REGIMEN DE RESPONSABILIDADES

47. ¿Existen programas de evaluación de meritos?

48. ¿El programa de evaluación es considerado por los supervisores como una carga burocrática mas?

49. ¿Los resultados del programa de evaluación están siendo empleados para efectos de capacitación, promociones, etc.?

50. ¿Los empleados están siendo empleados de los resultados de la evaluación de meritos? ¿Cuál es su reacción?

51. ¿Los supervisores han sido capacitados para calificar en el proceso de evaluación de meritos?

52. ¿Se orienta y supervisa el cumplimiento de deberes y obligaciones, así como el respeto a los derechos de los trabajadores?

53. ¿Se fomenta y establece pautas para fortalecer la disciplina consiente de los trabajadores?

54. ¿Se apoya el desarrollo de los procesos de evaluación y sanciones disciplinarias?

55. ¿Se registran las sanciones por faltas administrativas que se aplican a los trabajadores?

56. ¿Se vigila el estricto cumplimiento de las sanciones aplicadas?

VII. HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL

57. ¿Existe control sobre cual es el porcentaje de enfermedades profesionales?

58. ¿Las instalaciones cumplen con los reglamentos sanitarios?

59. ¿En cuanto a accidentes de trabajo, cuantos accidentes y con que frecuencia se producen? ¿Cuáles son las causas mas frecuentes?

60. ¿Se promueve pautas de higiene y seguridad en el trabajo, efectuando inspecciones pertinentes?

61. ¿Se brinda servicio medico asistencial y preventivo, así como un permanente proceso de educación para la salud?

62. ¿Se promueven pautas y medios de protección del cuerpo y la salud en el trabajo?

63. ¿Se efectúan campañas preventivas ante posibles accidentes y desastres?

64. ¿Se realizan acciones de prevención de enfermedades profesionales?

VIII. BIENESTAR SOCIAL

65. ¿En cuanto a servicios y prestaciones sociales? ¿Todos los servicios y prestaciones son conocidos por el personal? ¿Están siendo utilizados?

66. ¿En cuanto a comunicaciones, existen canales de comunicación formal en las tres direcciones: vertical, descendente y horizontal?

67. ¿La dirección comunica los planes y proyectos en forma oportuna, clara y concisa?

68. ¿Existen en gran porcentaje de comunicaciones consideradas “confidenciales”?

69. ¿Tiene la gerencia canales ascendentes lo suficientemente sensibles para captar cambios en las actitudes y la moral de trabajo?

70. ¿Se efectúan actividades recreativas, culturales y deportivas, para el trabajador y su familia?

71. ¿Se programan acciones de apoyo para conseguir bienes y servicios sociales (vivienda, alimentos, etc.)?

72. ¿Se promueve y gestiona seguros sociales y contra accidentes?

73. ¿Se promociona, organiza y apoya la obtención de servicios complementarios (comedores, vestuarios, instalaciones de recreo y esparcimiento, bibliotecas, transporte al centro de trabajo, cunas y jardines infantiles, entre otros).

74. ¿Se apoya las acciones de los comités y fondos especiales de los trabajadores (cooperativas y otros)?

IX. COMUNICACIONES

75. La comunicación permite el intercambio y coordinación con las distintas jefaturas?

76. Existen mecanismos de comunicación interna?

77. La comunicación distorsionada es identificada y corregida?

X. REMUNERACIONES

78. En cuanto sistemas de retribución. ¿Están en concordancia con el mercado de trabajo? ¿Están ajustados a ley y obligaciones contractuales?

79. Hay sistema de incentivos ¿Todo el personal entiende el sistema de incentivos? ¿Los incentivos son proporcionales a la escala jerárquica del puesto?

80. ¿Se han estudiado y formulado propuestas en materia de política de remuneraciones?

81. La diferencia de remuneraciones entre los funcionarios y trabajadores ¿es de una a dos/ una a tres / una a cuatro o mas/ entre el mínimo y el máximo salario?

82. ¿Como se tramitan, reconocen y otorgan los derechos económicos – sociales (bonificaciones, beneficios, gratificaciones, prestamos, subsidios, indemnizaciones, etc.)?

83. En cuanto al análisis de puestos: ¿se han efectuados análisis de puestos para establecer escalas salariales? ¿Los análisis están suficientemente actualizados?

84. ¿Existen manuales que especifiquen las funciones y responsabilidades de los puestos? ¿Las especificaciones son validas?

ANEXO - 3

ENCUESTA DE ACTITUD

1. ¿Cree Ud. que la institución logra el éxito y objetivos?
 - a. Casi nunca
 - b. Pocas veces
 - c. Con frecuencia
 - d. Casi siempre
2. ¿Ud. Se identifica con la institución?
 - a. No
 - b. Me es indiferente
 - c. Mas trabajo, mas identificado
 - d. Orgullosos de ella
3. ¿Se encuentra satisfecho de labor en su área actual?
 - a. No
 - b. De poder, cambiaría
 - c. Como en cualquier área
 - d. Muy satisfecho
4. ¿Como considera Ud. Las condiciones de trabajo?
 - a. Inadecuados
 - b. Impide trabajar como desearía
 - c. La Dirección procura mejorar las condiciones de trabajo
 - d. Dispongo de los medios necesarios para la ejecución en mi trabajo.
5. ¿Como considera Ud. Las exigencias en el trabajo?
 - a. Me siente cansado a menudo en el trabajo
 - b. La Institución hace presión
 - c. El trabajo es aburrido y monótono
 - d. No hay exigencias significativas

6. ¿Como considera Ud. La Posibilidad de mejorar?
 - a. Es difícil
 - b. Puedo aprender del trabajo que realizo
 - c. Hay posibilidades de usar todas mis capacidades
 - d. Hay muchas posibilidades de mejorar
7. ¿Como considera Ud. Las relaciones con sus compañeros de trabajo?
 - a. No hay buenas relaciones
 - b. Muchos piensan que no necesitan de los demás
 - c. Los compañeros se ayudan entre si
 - d. Existen gran trabajo de equipo y colaboración
8. ¿Como considera el status y reconocimiento de su trabajo?
 - a. Hay áreas de distinta importancia
 - b. Su trabajo, le parece útil
 - c. Libertad para desarrollar su iniciativa
 - d. No tiene el status ni reconocimiento
9. ¿Recibió la capacitación necesaria?
 - a. Casi nunca
 - b. Pocas veces
 - c. Con frecuencia
 - d. Casi siempre
10. ¿Como Ud. Considera a su jefe inmediato?
 - a. No sabe dirigir
 - b. No del todo malo
 - c. Muy buen Jefe
 - d. Es el mejor Jefe

11. ¿Cree Ud. que la dirección general se interesa por el bienestar de los trabajadores?
- a. No
 - b. Regular
 - c. Lo necesario
 - d. Gran interés
12. ¿Que es lo que más les satisface en su trabajo?
- a. El sueldo
 - b. Tipo de trabajo realizado
 - c. Trato y beneficio
 - d. Ninguna de las anteriores
13. ¿Ud. Considera que existen privilegios y favoritismo en su trabajo?
- a. No
 - b. En algunas acciones
 - c. Si, muchas veces
 - d. Marcada tendencia a otorgarlos
14. ¿Ud. Se encuentra satisfecho en su área de trabajo?
- a. No agrado
 - b. No satisface del todo
 - c. Se siente a gusto
 - d. Le agrada mucho
15. ¿Considera Ud. Que los responsables de bienestar de personal, logran el bienestar de los trabajadores?
- a. No
 - b. Pocas veces
 - c. Logran lo necesario
 - d. Sus logros es alto

16. ¿Como considera el salario que percibe del HRA?
- a. Es injusto, comparado con lo recibido por otros por un trabajo igual
 - b. Aceptable
 - c. Es justo
 - d. Es justo y bien aplicado
1. La disciplina en su departamento
- a. Es vertical y férrea
 - b. Es regular
 - c. Es buena, con amenazas
 - d. Es muy buena
2. El jefe inmediato
- a. No sirve para el puesto
 - b. Es capacitado, pero con fallas
 - c. Posee capacitación indispensable
 - d. Muy bien capacitados
3. La seguridad de permanencia en su trabajo
- a. Se hacen cambios sin considerar en su trabajo.
 - b. En el trabajo no hay ingenios o no hay que hacer
 - c. Gran importancia de los años de antigüedad.
 - d. Los trabajadores saben que se opinan de ellos.
4. Los ascenso y promociones
- a. Son injustos e inexplicables
 - b. Presentan deficiencias en sus procedimientos.
 - c. Operan bien, pero hay favoritismo.
 - d. Son manejados con justicia.

5. Conocimientos de las políticas de personal
 - a. Lo desconoce totalmente
 - b. Solo conoce los mas importantes
 - c. Conoce la mayoría
 - d. Lo conoce perfectamente
6. Se da comunicación e información interna (coordinación)
 - a. Casi nunca
 - b. Pocas veces
 - c. Con frecuencia
 - d. Casi siempre
7. Edición de un boletín interno del HRA
 - a. No es necesario
 - b. No beneficiaría mucho
 - c. Reforzaría la comunicación
 - d. Es indispensable
8. Hace uso de los servicios del HRA
 - a. Prefiere acudir a otras instituciones
 - b. En forma restringida
 - c. Cuando lo necesita
 - d. En todos los casos.
9. Reuniones periódicas de jefes con el Personal
 - a. No se produce
 - b. Solo para llamar la atención o casos urgentes
 - c. A veces
 - d. Si, considerablemente

10. Que opinión le merece las rotaciones anuales de Jefaturas

- a. Muy inadecuado
- b. Limita el cumplimiento de los objetivos
- c. No es importante
- d. Es adecuado
- e. No se realiza

11. Modalidad a aplicar en la Capacitación

- a. En convenios con Universidades
- b. A través de la Escuela de Salud Pública
- c. En convenio con otras instituciones
- d. Capacitación interna (a distancia)

ANEXO - 4

FORMATO DE CONSENTIMIENTO

Propuesta

El estudio ha sido diseñado para conocer la percepción y actitud de los trabajadores respecto a la administración de recursos humanos del hospital que usted labora. Los resultados que se obtengan serán importantes para desarrollar estrategias orientadas a mejorar la gestión por competencias de los trabajadores, así como mejorar la calidad y la eficiencia institucional.

El cuestionario no consigna la identificación, por lo cual no puede haber riesgo psicológico. Los datos serán absolutamente confidenciales.

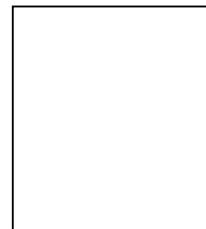
No existe ningún beneficio directo para la participante, ni se entregará compensación alguna por participar en el estudio.

Certificado de consentimiento

“Yo he leído la información precedente, o ésta me ha sido leída. Yo he tenido la oportunidad de hacer preguntas acerca del estudio y todas las preguntas han sido absueltas a mi satisfacción. Yo consiento voluntariamente a participar en el estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme del estudio en cualquier momento sin que esto implique ningún perjuicio a mi persona.

Fecha: _____ de _____ del 2004.

Firma del trabajador: _____



ANEXO - 5

GLOSARIO

Administración de personal: Conjunto de Normas y procedimientos para obtener la mejor utilización del potencial humano en las satisfacción de las necesidades.

Cuadro de asignación de personal (CAP): Es un documento técnico normativo de gestión institucional que contiene los cargos necesarios a criterios de la alta dirección para el normal funcionamiento de una entidad, en base a la estructura vigente.

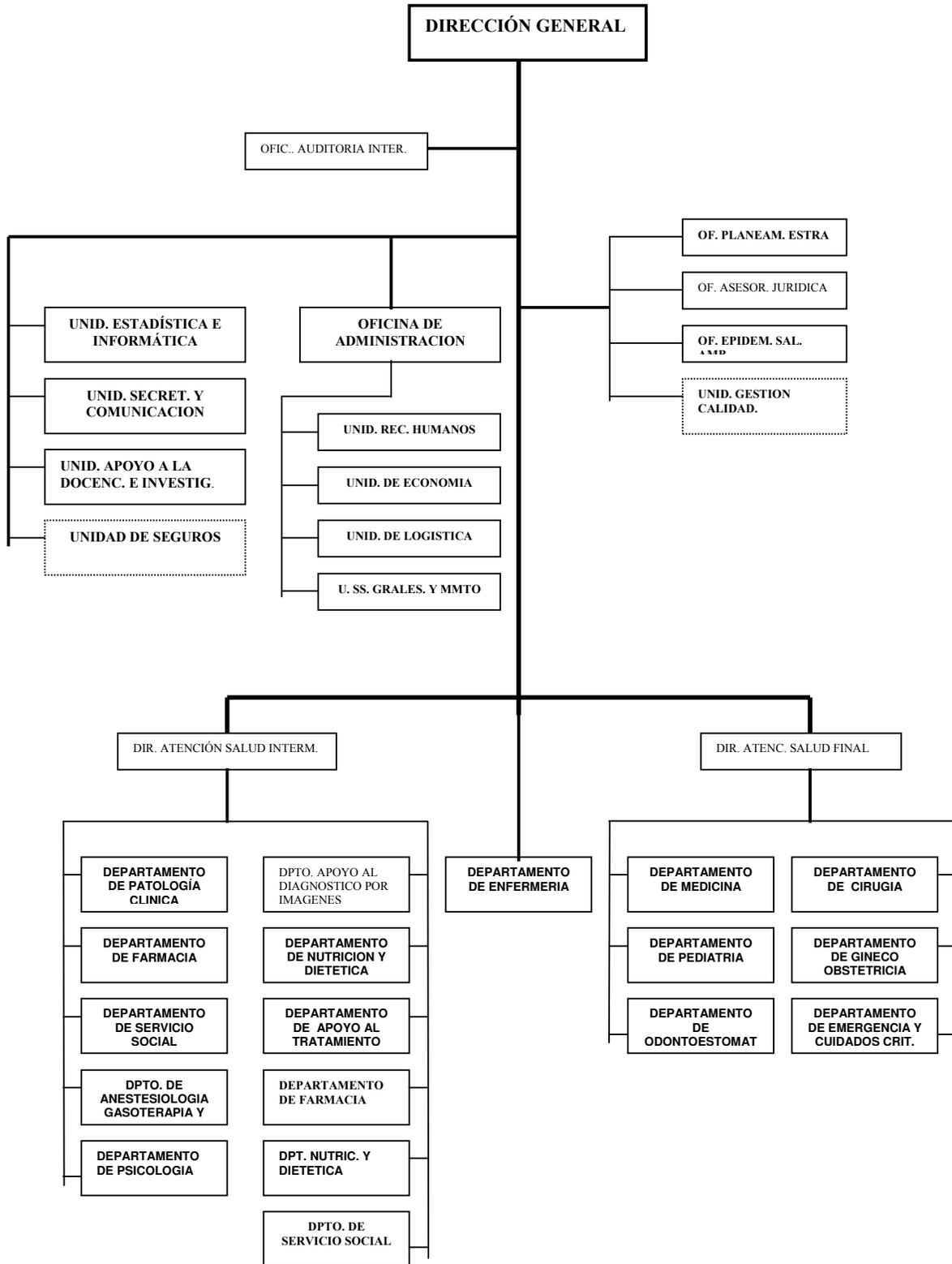
Desplazamiento: Acción de personal, mediante la cual el servidor es movido para prestar servicios dentro en la misma entidad o a otra de la administración pública, manteniéndose el nivel de carrera obtenido como: reasignación, rotación, encargo, transferencia, destaque, comisión de servicio.

Escalafón: Es la ubicación de los servidores en cada nivel de su grupo ocupacional. El escalafón hace posible su ascenso en la carrera administrativa. Los grupos ocupacionales y los niveles de carrera son elementos básicos que ordene el desarrollo de la carrera administrativa.

Evaluación de Cargos: Es un medio de determinar el valor relativo al cargo dentro de una estructura organizacional.

Manual de organizaron y funciones MOF: Es un documento normativo de gestión Institucional que describe la estructura objetivo. Funciones principales de cada dependencia, delimitando: naturaleza, amplitud campo de acción, interrelaciones, jerarquías y funciones internas y externas.

ANEXO -7: ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL REGIONAL DE AYACUCHO



ANEXO 8: ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

