

# UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## Trabajo Dirigido

Diseño de una Propuesta Técnica para Mejorar la Gestión de RRHH en el Hospital de 3er nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija

Postulante : Daxsha Divico Vásquez

Tutor : Lic. Francisco Divico Oliveira

Cobija - Pando - Bolivia

2024

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado principalmente a Dios por ser mi guía mi fortaleza y luz. Lo dedico a mis padres, quienes realmente merecen mi dedicatoria, mi hijo por ser mi mayor inspiración a seguir adelante, mis hermanos quienes me dieron un empuje incondicional para lograr mi objetivo trazado en la etapa de formación académica profesional, ellos son la fuente de inspiración para seguir batallando. Sin duda son un apoyo incondicional para mi superación personal y profesional

## **AGRADECIMIENTOS**

Los mayores agradecimientos a los docentes de la carrera que fueron parte fundamental para el desarrollo de este trabajo de investigación. A la parte administrativa de la carrera y por ende a la facultad. Agradecida, igualmente con mi tutor por el apoyo brindado.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El problema abordado en el documento es la deficiencia en la gestión de Recursos Humanos (RR.HH.) en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera, manifestada en carencias de capacitación, identificación de personal adecuado y escasez de recursos materiales para el personal administrativo. El objetivo de la investigación es diseñar una propuesta técnica para mejorar la gestión de RR.HH. en el hospital mencionado, con el fin de aumentar la eficiencia operativa y la calidad de atención médica. El alcance de la investigación incluye un diagnóstico institucional mediante encuestas y entrevistas estructuradas, abarcando la identificación de problemas específicos y el desarrollo de propuestas concretas. Se elaboraron varias propuestas, tales como estrategias de reclutamiento y selección, programas de formación y desarrollo continuo, mejoras en el clima laboral, un sistema de evaluación y seguimiento continuo, y un plan de comunicación y divulgación. La implementación de estas propuestas se espera que mejore significativamente la gestión de RR.HH. en un corto plazo, contribuyendo a una mejor organización y calidad de atención en el hospital.

Palabras claves: Recursos Humanos; Hospital; Deficiencia; Propuesta Técnica.

## **ABSTRACT**

The problem addressed in the document is the deficiency in Human Resources (HR) management at the Dr. Hernan Messuti Ribera 3rd level Hospital, manifested in lack of training, identification of adequate personnel and shortage of material resources for administrative staff. The objective of the research is to design a technical proposal to improve HR management in the aforementioned hospital, in order to increase operational efficiency and the quality of medical care. The scope of the research includes an institutional diagnosis through surveys and structured interviews, covering the identification of specific problems and the development of concrete proposals. Several proposals were developed, such as recruitment and selection strategies, training and continuous development programs, improvements in the work environment, a continuous evaluation and monitoring system, and a communication and dissemination plan. The implementation of these proposals is expected to significantly improve HR management in the short term, contributing to better organization and quality of care in the hospital.

Keywords: Human Resources; Hospital; Deficiency; Technical Proposal.

## Índice general

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>2</b>
1.1. Nombre de la Institución.	2
1.2. Principal Ejecutivo de la Institución.	2
1.3. Dirección de la Institución.	3
1.4. Nombre del proyecto, programa o actividad.	3
1.5. Actividad que realiza la institución	3
1.6. Importancia social de la institución.	5
1.7. Nombre del profesional a cargo del proyecto, programa o actividad.	6
1.8. Tiempo estimado de duración del trabajo dirigido.	6
<b>2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>6</b>
2.1. Descripción del Problema	6
2.2. Formulación del Problema	7
2.3. Justificación del problema	7
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>8</b>
3.1. Objetivo General	8
3.2. Objetivos Específicos	8
<b>4. ALCANCE DEL TRABAJO</b>	<b>8</b>
<b>5. RESULTADOS PREVISTOS</b>	<b>9</b>
<b>6. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>9</b>
6.1. Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Salud	10
6.2. Modelos de Gestión de Recursos Humanos en Instituciones de Salud	10
6.3. Desarrollo de Competencias y Capacitación.	10
6.4. Liderazgo y Cultura Organizacional	11
6.5. Gestión del Cambio y Adaptación	11
6.6. Gestión del Cambio y Adaptación Evaluación y Mejora Continua	11
<b>7. METODOLOGÍA</b>	<b>12</b>
7.1. Método	12
7.2. Tipo de Investigación	12

7.3.	Enfoque de Investigación	12
7.4.	Población y Muestra	13
7.4.1	Población	13
7.4.2	Muestra	13
7.5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	13
7.5.1.	Técnicas	13
<b>8.</b>	<b>DIAGNÓSTICO O SITUACIONAL INICIAL DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>14</b>
8.1.	1er O.E. Análisis del Hospital de 3er nivel Dr. Hernan Messuti Ribera en la ciudad de Cobija.	14
8.1.1.	Antecedentes históricos.	14
8.1.2.	Análisis FODA.	15
8.1.1.	Generalidades	16
8.1.2.	Misión	17
8.1.3.	Visión	17
8.1.4.	Objetivo	17
8.1.5.	Organigrama	19
8.1.6.	Unidades o Áreas	21
8.1.7.	Resultado del diagnóstico situacional.	22
8.2.	Análisis e interpretación de datos.	23
8.2.1.	Resultado de las encuesta a los servidores públicos de la Subdirección Administrativa y Financiera.	23
8.2.2.	Análisis de las entrevista estructurada al Director del hospital y Jefe de la Subdirección Administrativa y Financiera.	37
8.2.3.	Conclusiones finales.	48
8.3.	2do O.E. Identificar herramientas adecuadas para mejorar la gestión de RRHH	50
8.3.1.	Diseño e implementación de estrategias de reclutamiento y selección efectivos	51
8.3.2.	Diseño e implementación de programas de formación y desarrollo continuo	51
8.3.3.	Implementación de acciones para mejorar el clima laboral	51
8.3.4.	Establecimiento de un sistema de evaluación y seguimiento continuo	51
8.3.5.	Comunicación y divulgación	51
<b>9.</b>	<b>PROPUESTA CENTRAL</b>	<b>52</b>
9.1.	3er O.E. Plantear propuestas tecnicas para mejorar la gestión de RR.HH.	52

9.1.1. Propuesta 1: Diseño e implementación de estrategias de reclutamiento y selección efectivos.	52
9.1.2. Propuesta 2: Diseño e implementación de programas de formación y desarrollo continuo.	57
9.1.3. Propuesta 3: Implementación de acciones para mejorar el clima laboral.	60
9.1.4. Propuesta 4: Establecimiento de un sistema de evaluación y seguimiento continuo.	61
9.1.5. Propuesta 5: Comunicación y divulgación.	63
<b>10. EVALUACIÓN Y RESULTADOS</b>	666
10.1. Evaluación	666
10.2. Resultados	666
<b>11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	677
11.1. Conclusiones	67
11.2. Recomendaciones	68
<b>REFERENCIAS</b>	69
<b>ANEXOS</b>	700

## Índice de tablas

Tabla 1. Principales desafíos que enfrenta en la gestión del talento humano	255
Tabla 2. Sugerencias para mejorar la eficiencia y la gestión de recursos humanos	32
Tabla 3. Comentarios sobre la gestión de recursos humanos.	35
Tabla 4. Desafíos actuales del departamento de Gestión del Talento Humano	37
Tabla 5. Objetivos y metas a corto y largo plazo del departamento	38
Tabla 6. Estrategias para mejorar la eficiencia del personal y sus resultados	40
Tabla 7. Necesidades de implementación de mejora para recursos humanos	41
Tabla 8. Capacitación que se ofrecen actualmente y áreas de mejora	43
Tabla 9. Desempeño y la satisfacción del personal y evaluación del equipo de trabajo	44
Tabla 10. Entorno laboral y condiciones de trabajo	46
Tabla 11. Conflictos y problemas relacionados con el personal en el hospital y su gestión	47
Tabla 12. Manual de puesto Operador de finanzas	53
Tabla 13. Manual de puesto Activos Fijos	53
Tabla 14. Manual de puesto 2 Auxiliares de Contabilidad	55
Tabla 15. Manual de puesto 2 Auxiliares de Almacenes	56
Tabla 16. Capacidades y destrezas y las áreas de mejorar o conocimiento	58
Tabla 17. Programas de formación y desarrollo continuo	59

## Índice de figuras

Figura 1. Dirección de la Institución	3
Figura 2. Análisis FODA	16
Figura 3. Organigrama del Hospital de 3er Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera	19
Figura 4. Organigrama de la Subdirección Administrativa y Financiera	21
Figura 5. Carga laboral en la Sub-Dirección Administrativa Financiera del hospital	23
Figura 6. Desarrollo profesional y la capacitación	27
Figura 7. Comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en el departamento	29
Figura 8. Retroalimentación regular sobre su desempeño y contribución al departamento	31
Figura 9. Satisfacción con su trabajo en la Sub-Dirección Administrativa Financiera	34
Figura 10. Proceso de reclutamiento de personal	57

## INTRODUCCIÓN

El Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija enfrenta una serie de desafíos en la gestión de recursos humanos (RR.HH.). Entre los problemas principales se encuentran la alta rotación de personal, la falta de capacitación y desarrollo profesional, la inadecuada distribución de cargas laborales, y la insuficiente motivación del personal. Estos problemas afectan la calidad de la atención médica y la eficiencia operativa del hospital.

La pregunta científica que guía esta investigación es: ¿Qué propuesta técnica puede mejorar la gestión de RR.HH. contribuyendo a promover el desempeño eficiente del personal en el Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija?

El objeto de estudio es la gestión de RR.HH. en dicho hospital, con el objetivo de diseñar propuestas técnicas para mejorar esta gestión. Los objetivos específicos incluyen identificar los problemas existentes, desarrollar estrategias para la selección y capacitación de personal, mejorar el clima laboral, y establecer sistemas de evaluación y seguimiento.

El estudio adopta un enfoque cualitativo con un método analítico. Se realizaron encuestas y entrevistas estructuradas para diagnosticar la situación actual y desarrollar propuestas basadas en las necesidades identificadas. El marco conceptual abarca la gestión estratégica de RR.HH. en salud, modelos de gestión, desarrollo de competencias, liderazgo, cultura organizacional, y gestión del cambio.

La justificación del trabajo radica en la necesidad de mejorar la eficiencia y calidad del servicio médico en el hospital, lo cual impacta directamente en la satisfacción de pacientes y personal.

Los resultados del estudio incluyen la elaboración de propuestas para la implementación de estrategias de reclutamiento, capacitación continua, mejora del ambiente laboral, y un sistema de seguimiento y evaluación continua.

Finalmente, la implementación de estas propuestas podría mejorar significativamente la gestión de RR.HH. en el hospital a corto plazo, optimizando la organización y calidad del servicio.

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1. Nombre de la Institución.**

El nombre de la institución en la cual se realizó el presente trabajo dirigido es el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera

### **1.2. Principal Ejecutivo de la Institución.**

El principal ejecutivo del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija es el director del Hospital, Dr. Delio Alberto Sosa Frías, quien es responsable de la gestión general y el liderazgo estratégico de la institución médica. Sus funciones principales incluyen (Gobierno Autónomo Departamental de Pando, 2020):

- Dirección general: Supervisar todas las operaciones del hospital y garantizar el cumplimiento de los estándares de atención médica, normativas y políticas institucionales.
- Planificación estratégica: Desarrollar y ejecutar planes estratégicos para mejorar la eficiencia operativa, la calidad de la atención médica y el crecimiento institucional del hospital.
- Gestión financiera: Supervisar el presupuesto del hospital, gestionar los recursos financieros de manera eficiente y garantizar la sostenibilidad financiera de la institución.
- Gestión del personal: Supervisar la contratación, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional del personal del hospital, garantizando un ambiente laboral positivo y un equipo altamente capacitado.
- Relaciones públicas y comunitarias: Mantener relaciones efectivas con autoridades locales, organizaciones comunitarias, medios de comunicación y otras instituciones para promover la misión y visión del hospital y fortalecer los lazos con la comunidad.
- Gestión de la calidad y seguridad: Implementar políticas y procedimientos para garantizar la calidad y seguridad de la atención médica brindada por el hospital, incluyendo la gestión de riesgos, la prevención de errores médicos y la mejora continua de la calidad.

- Desarrollo de alianzas y colaboraciones: Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones de salud, organizaciones académicas y agencias gubernamentales para promover la colaboración y el intercambio de recursos y conocimientos.

El director del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera desempeña un papel fundamental en la prestación de servicios de salud de calidad a la comunidad y el logro de los objetivos institucionales.

### 1.3. Dirección de la Institución.



**Figura 1.** Dirección de la Institución

Fuente: Google Maps

Está ubicado en la Av. 9 de febrero, Plazuela Humbert Terrazas en la ciudad de Cobija.

### 1.4. Nombre del proyecto, programa o actividad.

Diseño de Propuesta Técnica para Mejorar la Gestión de RR.HH. en el Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija.

### 1.5. Actividad que realiza la institución

El Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija realiza una variedad de actividades para brindar atención médica integral y especializada a la población.

Algunas de las principales actividades que realiza la institución incluyen (Gobierno Autónomo Departamental de Pando, 2020):

- Consulta médica: Proporciona consultas médicas en diversas especialidades, como medicina interna, pediatría, cirugía, ginecología y obstetricia, entre otras, para atender las necesidades de salud de la comunidad.
- Hospitalización: Ofrece servicios de hospitalización para pacientes que requieren cuidados médicos intensivos, cirugías programadas, tratamientos médicos especializados y atención continua para enfermedades crónicas o agudas.
- Servicios de emergencia: Dispone de servicios de emergencia las 24 horas del día para atender casos de urgencia y emergencia, incluyendo accidentes, traumatismos, crisis médicas y otras situaciones que requieren atención médica inmediata.
- Cirugías: Realiza intervenciones quirúrgicas en diferentes especialidades, incluyendo cirugía general, cirugía ortopédica, cirugía cardiovascular, cirugía plástica, entre otras, para tratar una variedad de condiciones médicas.
- Atención materno-infantil: Brinda atención prenatal, atención del parto y postparto, así como atención pediátrica especializada para garantizar la salud y el bienestar de las madres y los recién nacidos.
- Servicios de laboratorio y diagnóstico por imágenes: Cuenta con laboratorios de análisis clínicos y servicios de diagnóstico por imágenes, como radiografías, ecografías, tomografías y resonancias magnéticas, para ayudar en el diagnóstico y tratamiento de enfermedades.
- Atención ambulatoria: Ofrece servicios ambulatorios para pacientes que no requieren hospitalización, incluyendo consultas externas, tratamientos ambulatorios, terapias y seguimiento médico.
- Programas de promoción de la salud y prevención de enfermedades: Desarrolla y promueve programas de educación para la salud, campañas de vacunación, detección temprana de enfermedades y promoción de estilos de vida saludables para prevenir enfermedades y mejorar la salud de la población.

El Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija desempeña un papel fundamental en la prestación de servicios de salud para la comunidad, ofreciendo una amplia

gama de servicios médicos, quirúrgicos y de apoyo para satisfacer las necesidades de atención médica de la población.

### **1.6. Importancia social de la institución.**

El Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija tiene una gran importancia social en varias dimensiones (Gobierno Autónomo Departamental de Pando, 2020):

- Acceso a atención médica: Proporciona acceso a atención médica especializada y de alta calidad a la población de Cobija y áreas circundantes. Esto es fundamental para garantizar que las personas tengan acceso a servicios de salud adecuados cuando los necesiten, mejorando así su bienestar y calidad de vida.
- Promoción de la salud pública: El hospital juega un papel importante en la promoción de la salud pública a través de programas de prevención de enfermedades, campañas de vacunación, educación para la salud y detección temprana de enfermedades. Estas iniciativas contribuyen a mejorar la salud y el bienestar de la comunidad en su conjunto.
- Generación de empleo: El funcionamiento del hospital implica la creación de empleo directo e indirecto en la región, lo que contribuye al desarrollo económico y social de Cobija al proporcionar oportunidades laborales para profesionales de la salud, personal de apoyo y otros trabajadores.
- Formación académica y profesional: Como centro de atención médica de tercer nivel, el hospital ofrece oportunidades para la formación académica y profesional en el campo de la medicina y la salud. Esto incluye la capacitación de médicos residentes, enfermeras, técnicos y otros profesionales de la salud, lo que contribuye al fortalecimiento del sistema de salud local y regional.
- Apoyo a poblaciones vulnerables: El hospital brinda atención médica a poblaciones vulnerables, como personas de bajos ingresos, personas mayores, niños y personas con discapacidades, contribuyendo así a reducir las desigualdades en el acceso a la atención médica y mejorar la equidad en salud.
- Respuesta a emergencias y desastres: El hospital desempeña un papel crucial en la respuesta a emergencias y desastres, proporcionando atención médica urgente y apoyo logístico en situaciones de crisis, como desastres naturales, accidentes graves o brotes de enfermedades.

El Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija tiene una importancia social significativa al proporcionar acceso a la atención médica de calidad, promover la salud pública, generar empleo, contribuir a la formación académica como profesional, apoyar a poblaciones vulnerables respondiendo a emergencias y desastres en la región.

### **1.7. Nombre del profesional a cargo del proyecto, programa o actividad.**

El presente trabajo dirigido estuvo a cargo del Dr. Delio Alberto Sosa, director del Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera.

### **1.8. Tiempo estimado de duración del trabajo dirigido.**

El tiempo estimado del presente trabajo de investigación fue de seis meses, de acuerdo con el Reglamento de Modalidad de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas.

## **2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

### **2.1. Descripción del Problema**

La investigación se enmarca en la línea de investigación del Desarrollo Humano, Organizacional, Técnicas y Modelos de Solución de Conflictos. Se adoptó el método cualitativo, debido a que se buscó comprender el objetivo a través de la descripción del problema de investigación.

De esa manera, el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija se encuentra con muchas adversidades en el manejo y administración de recursos humanos (RR.HH.), porque recién se están adaptando a la dinámica de un Hospital de Tercer Nivel como en el interior del País, afectando directamente a la población beneficiaria de nuestro departamento Pando.

Entre los problemas identificados se apuntan los siguientes:

- Alta rotación de personal.
- Falta de capacitación y desarrollo profesional.
- La distribución inadecuada de cargas laborales.

- La insuficiente motivación del personal sanitario.

Estas deficiencias se reflejan en una disminución de la calidad del servicio, problemas de coordinación interna y un ambiente laboral poco favorable. En respuesta a estas problemáticas, la investigación buscó proponer soluciones técnicas que optimicen la gestión de RR.HH. Con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa como la calidad de la atención en el hospital y se pueda incrementar la producción física.

## **2.2. Formulación del Problema**

¿Qué propuesta técnica puede mejorar la gestión de Recursos Humanos, contribuyendo a promover el desempeño eficiente del personal del Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija?

## **2.3. Justificación del problema**

El Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija enfrenta desafíos críticos en la gestión de recursos humanos (RR.HH.) lo cual repercute significativamente en la calidad de la atención hospitalaria y la insatisfacción de tanto el personal como los pacientes. La dificultad para reclutar, retener personal médico y de enfermería calificado, debido a la estabilidad laboral y una justa remuneración salarial, la falta de incentivos adecuados es uno de los principales problemas. Esta alta rotación de personal resulta en una falta de continuidad en la atención, afectando negativamente la calidad del servicio y elevando los costos de capacitación en los procesos de reclutamiento.

Además, la carencia de programas de capacitación, desarrollo profesional reduce la calidad de la atención generando insatisfacción laboral, hecho que, contribuye aún más a la rotación de personal. La ineficiencia en los canales de comunicación interna provoca malentendidos y conflictos, afectando la coordinación entre departamentos. Finalmente, la asignación desigual de tareas genera estrés, agotamiento en algunos empleados, mientras que otros se sienten subutilizados, lo que deteriora el ambiente laboral como la productividad. Mejorar la gestión de RR.HH. es esencial para aumentar la eficiencia operativa y asegurar una atención de calidad.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo General**

- Diseñar una propuesta técnica para mejorar la gestión de RR.HH. contribuyendo a promover el desempeño eficiente del personal en el Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la gestión de RR.HH. en el Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija.
- Identificar herramientas basadas en la optimización de procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño, que contribuyan al desarrollo profesional y la eficiencia del personal en el Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija.
- Plantear propuestas técnicas para mejorar la productividad y satisfacción del personal en el Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija.

### **4. ALCANCE DEL TRABAJO**

El alcance temporal del trabajo de campo se desarrolló en el segundo semestre de la gestión 2023, en las dependencias del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija,

Teniendo en cuenta que se trabajó de forma diaria y directa con la Máxima Autoridad Ejecutiva del Hospital, y con el jefe del Departamento de Gestión de Talento Humano, además se consideraron a siete personas del personal de la Subdirección Administrativa Financiera, resultando en un total de nueve participantes, que abarcaron tanto a servidores públicos ejecutivos como operativos.

Para el logro de los objetivos, se utilizó el método deductivo, puesto que se parte de conocimientos generales para aplicarlos al caso específico de mejorar la gestión de RR.HH. en el Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija., es decir, se

desarrollaron los procedimientos a ser aplicados contribuyendo a promover el desempeño eficiente del personal en base a normas y disposiciones legales vigentes.

La propuesta se centró en tomar como parámetros, teorías y conceptos de recursos humanos con la práctica hospitalaria que mejoró la eficiencia y la calidad de la atención médica. Por ello, se buscó desarrollar habilidades de liderazgo y gestión de personal, aplicar conocimientos teóricos a la práctica y evaluar los resultados de las intervenciones de recursos humanos para decisiones futuras.

El alcance social de la propuesta se enfocó en los impactos positivos que una gestión efectiva de recursos humanos puede tener en la comunidad y en la sociedad en general, incluida la mejora en la calidad de la atención médica, el acceso a los servicios de salud, la satisfacción del paciente, el empleo y el desarrollo profesional, así como la equidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Estos beneficios contribuyen a fortalecer el sistema de salud y mejorar el bienestar de la comunidad atendida por el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija.

## **5. RESULTADOS PREVISTOS**

Se espera que con el desarrollo de los objetivos planteados se pueda obtener el resultado esperado que es el diseño de una propuesta técnica para mejorar la gestión de RR.HH. en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija y se tenga un impacto positivo en la calidad de atención médica, la administración y la formación operativa del Hospital de Tercer Nivel, la satisfacción del personal, la retención de empleados, la atracción de talento en la percepción pública de la institución. Estos resultados contribuirán a mejorar y fortalecer el sistema de salud en nuestro Departamento, y de esa manera restablecer el bienestar de la población beneficiaria con la atención hospitalaria que brinda tanto el personal médico como el personal administrativo en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera.

## **6. MARCO CONCEPTUAL**

En el contexto del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija, la implementación efectiva de estrategias de recursos humanos juega un papel crucial en la mejora de la eficiencia y la calidad de los servicios de salud ofrecidos. Este marco conceptual se basa en una serie de conceptos clave relacionados con la gestión de recursos humanos en el sector de la salud.

### **6.1. Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Salud**

Robbins & Judge (2019) afirman:

La gestión estratégica de recursos humanos en salud se refiere a la planificación, implementación y control de políticas y prácticas relacionadas con el personal en el sector de la salud, con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar la prestación de servicios de atención médica. Esto implica la alineación de las estrategias de recursos humanos con los objetivos generales de la organización de salud, así como la gestión efectiva del talento, el desarrollo del personal, la retención y la motivación del personal médico y no médico. (p.90)

### **6.2. Modelos de Gestión de Recursos Humanos en Instituciones de Salud**

Larios, Ortiz, & Barrón, (2020) mencionan:

Que los modelos de gestión de recursos humanos en instituciones de salud se refieren a los marcos teóricos y prácticos utilizados para administrar estratégicamente el talento humano en el ámbito de la atención médica. Estos modelos incorporan políticas, procesos y prácticas diseñadas para reclutar, retener, desarrollar y motivar al personal médico y no médico, con el fin de mejorar la calidad de la atención al paciente y optimizar el desempeño organizacional. (p.66)

### **6.3. Desarrollo de Competencias y Capacitación.**

Hernández (2024) afirma:

El desarrollo de competencias y capacitación en el ámbito laboral es fundamental para el logro de metas organizacionales y el crecimiento profesional de los empleados. Esta definición destaca la importancia del desarrollo de competencias y la capacitación continua como estrategias clave para el crecimiento y la eficacia laboral tanto a nivel individual como organizacional. (p.200)

#### **6.4. Liderazgo y Cultura Organizacional**

Stone (2019) menciona:

El liderazgo y la cultura organizacional son aspectos interrelacionados que influyen en el comportamiento y el rendimiento de los empleados en una organización. Un liderazgo efectivo y una cultura de apoyo pueden fomentar la innovación, la adaptabilidad y el compromiso del personal. (p.148)

#### **6.5. Gestión del Cambio y Adaptación**

Cummings & Worley (2023) afirma:

La gestión del cambio y adaptación se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones planifican, implementan y gestionan cambios significativos en sus estructuras, procesos, tecnologías, culturas y estrategias para responder a las demandas del entorno mejorando su desempeño y competitividad. Esto implica la anticipación, preparación y gestión efectiva de los cambios para minimizar la resistencia, promover la aceptación y facilitar la adaptación de los individuos y grupos dentro de la organización. (p.132)

#### **6.6. Gestión del Cambio y Adaptación Evaluación y Mejora Continua**

El Instituto para la Mejora de la Atención Médica (IHI) (2020) mencionan:

La evaluación y mejora continua en salud se basa en el ciclo de mejora de la calidad, que implica la selección, medición y análisis de datos para identificar áreas de mejora, implementar cambios, evaluar su impacto y ajustar continuamente las estrategias para lograr mejores resultados (p.65).

## **7. METODOLOGÍA**

### **7.1. Tipo de Investigación**

La investigación descriptiva es un procedimiento científico que busca describir las características del fenómeno o población estudiada, sin buscar explicaciones causales. Este tipo de investigación se utiliza para obtener una visión detallada de un fenómeno o población, identificando patrones y tendencias (Martínez, 2022).

El estudio se aplicó para obtener una visión detallada de la población a estudiar dentro del Hospital de Tercer Nivel Hernán Messuti Ribera, luego se realizó una evaluación de la propuesta técnica a ser implementada.

### **7.2. Enfoque de Investigación**

Para Hernández, Fernández & Baptista (2014), El enfoque cualitativo es un tipo de investigación que se centra en comprender y profundizar en los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. Este enfoque utiliza la recolección y análisis de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

En ese sentido el enfoque cualitativo se utilizó con la finalidad de analizar los hechos, indicadores que sirvieron para el diseño de una propuesta técnica de mejorar en la gestión de RR.HH. en el Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija.

### **7.3. Método**

Según Marradi, Archenti & Piovani (2018), el método analítico es un método de investigación que consiste en descomponer un fenómeno en sus elementos constitutivos para estudiarlos por separado y luego integrarlos para entender su comportamiento y funcionamiento.

El método analítico se aplicó para analizar el comportamiento y la relación de los funcionarios de la Subdirección Administrativa Financiera del Hospital de Tercer Nivel Hernán Messuti Ribera donde se determinó los indicadores para un efectivo diseño de propuesta técnica el área de RR.HH.

## **7.4. Población y Muestra**

### **7.4.1 Población**

El presente trabajo de investigación tuvo como población al personal de la Subdirección Administrativo Financiera del Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera, que está conformado por los Departamento de Gestión del Talento Humano, Departamento de Gestión Administrativa, y el Departamento de Gestión Financiera, con un total 20 personas que cumplen diferentes funciones.

### **7.4.2 Muestra**

La muestra fue no probabilística e intencional, seleccionándose elementos específicos sin que todos tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos. La muestra incluyó al Director del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera y al Jefe del Departamento de Gestión del Talento Humano. Además, se consideraron a siete personas del personal de la Subdirección Administrativa Financiera, resultando en un total de nueve participantes, que abarcaron tanto a servidores públicos ejecutivos como operativos.

## **7.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas e instrumento de investigación brindaron una serie de perspectivas y datos solidos para mejorar la gestión de RR.HH. en el Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija, con un aporte significativo a la recopilación de información, en la cual se convirtió en acciones precisas para el diseño de la propuesta.

### **7.5.1. Técnicas**

Las técnicas de investigación que se utilizó para recolectar la información son:

- La técnica de la documentación que permitió la revisión bibliográfica a fin de tener información sólida y sustancial del material bibliográfico verificado.
- La entrevista no estructurada es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos.

- La encuesta se utilizó para recabar y proporcionar datos verídicos de los servidores públicos operativos de la Subdirección Administrativa Financiera.

### **7.5.2 Instrumentos**

La recolección de información para la presente investigación se utilizó como instrumento los siguientes:

- Guía de entrevista que es una herramienta ayudara a llevar a cabo la labor investigadora de una mejor manera, con el fin de realizar un tipo de entrevista estructurada en nuestro establecimiento de salud, solo se preguntara lo que está acorde al perfil de los funcionarios entrevistados y lo que se planteó en la cedula de entrevistas.
- El cuestionario que es un documento formado por un conjunto de preguntas redactadas de forma coherente, organizada, secuenciadas, estructuradas, de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas ofrezcan toda la información necesaria. Por tal motivo hemos decidido tomar como dato preguntas abiertas y cerradas con el personal seleccionado en nuestra muestra, dentro de nuestro establecimiento de salud.

## **8. DIAGNÓSTICO O SITUACIONAL INICIAL DE LA INSTITUCIÓN**

### **8.1. 1er O.E. Análisis del Hospital de 3er nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija.**

#### **8.1.1. Antecedentes históricos.**

El Hospital de Tercer Nivel "Hernán Messuti Ribera" fue creado en el año 2020 bajo el Decreto Departamental N° 22/2020, con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de servicios de salud especializados en la región oriental de Bolivia. Este establecimiento lleva el nombre de Hernán Messuti Ribera, un destacado médico boliviano que se destacó por su contribución a la medicina en el país.

El Hospital de Tercer Nivel – Pando “Dr. Hernán Messuti Ribera” es un establecimiento de alta complejidad, caracterizado por la atención en especialidades, sub especialidades y resoluciones de problemas de salud (traumáticos crónicos) y prestara servicios en especialidades médicas de alta resolución, priorizando especialmente la atención de pacientes con complejas enfermedades que así lo requieran.

El hospital proporciona atención médica, basada en principios de equidad y accesibilidad, con un enfoque multidisciplinario que integra diversas especialidades médicas. Además, ha sido un centro importante para la formación de profesionales de la salud, colaborando estrechamente con universidades y otras instituciones académicas en la formación de médicos residentes y otros especialistas.

La evolución del Hospital "Hernán Messuti Ribera" refleja no solo el crecimiento del sistema de salud en Bolivia, sino también el compromiso con la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos a través de la provisión de servicios de salud de tercer nivel en nuestro departamento.

### 8.1.2. Análisis FODA.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija podría ser el siguiente:

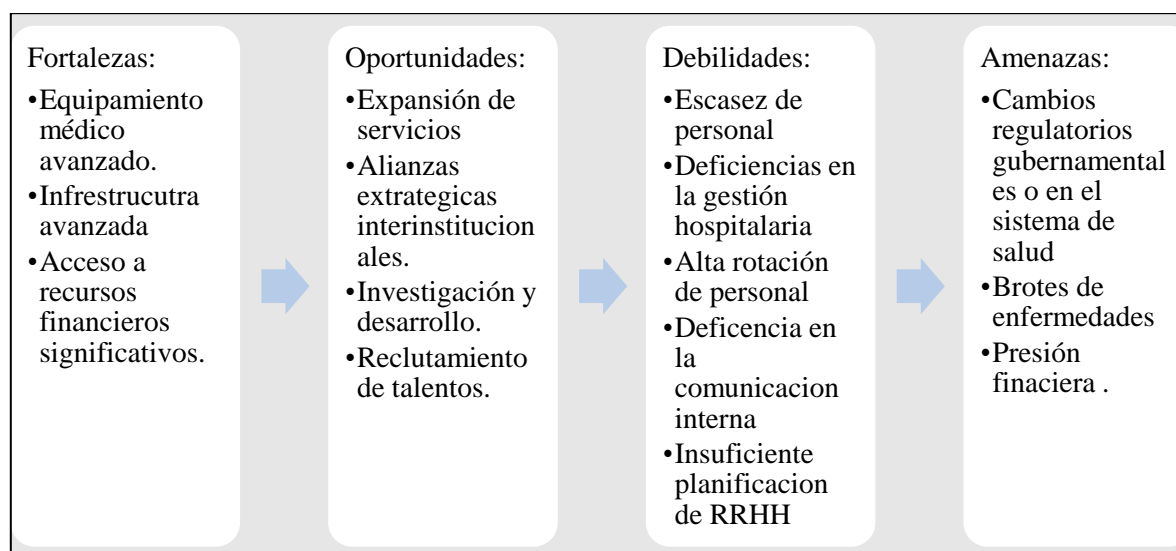


Figura 2. Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

### 8.1.1. Generalidades

El Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija es una institución de salud de importancia fundamental para la región. Aquí algunas generalidades sobre este hospital (Gobierno Autónomo Departamental de Pando, 2020):

- Nivel de atención: El hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera, ofrece atención médica altamente especializada y compleja. Esto significa que cuenta con equipos biomédicos junto a profesionales especializados capacitados para manejar una amplia gama de condiciones médicas y quirúrgicas complicadas.
- Infraestructura: El hospital está equipado con instalaciones modernas y tecnología médica avanzada para el diagnóstico, tratamiento y cuidado de los pacientes. Esto incluye áreas de hospitalización, salas de operaciones, unidades de cuidados intensivos, laboratorios, servicios de diagnóstico por imágenes, entre otros.
- Especialidades médicas: Ofrece una variedad de servicios médicos y quirúrgicos en diferentes especialidades, como medicina interna, urología, laboratorio clínico, cirugía general, internación, cardiología, neurología, entre otros. Además, puede contar con especialidades más específicas dependiendo de perfil epidemiológico de la región.
- Atención de emergencias: El hospital tiene una sala de emergencias bien equipada con personal capacitado para atender situaciones médicas urgentes y críticas las 24 horas del día, los 7 días de la semana.
- Recursos humanos: Cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales de la salud, que incluye médicos, enfermeras, técnicos, personal administrativo, de apoyo, todos comprometidos con brindar atención médica de calidad y centrada en el paciente.
- Acceso equitativo: El hospital se esfuerza por proporcionar acceso equitativo a servicios de salud de calidad para todos los ciudadanos, independientemente de su situación socioeconómica, origen étnico o lugar de residencia.
- Compromiso con la comunidad: El Hospital Dr. Hernán Messuti Ribera no solo se enfoca en la atención médica directa, sino que también se compromete con la promoción de la salud, la prevención de enfermedades y la educación comunitaria sobre temas de salud.

- Referente regional: Dada su importancia y nivel de atención, el hospital sirve como un referente regional en el ámbito de la salud, atrayendo pacientes de áreas cercanas que requieren atención médica especializada.

El Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija es una institución de salud integral que desempeña un papel crucial en la prestación de servicios médicos de alta calidad, la promoción de la salud y el bienestar de la comunidad.

### **8.1.2. Misión**

"El Hospital 3° Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera, de brinda una atención especializada y riesgos profesionales a toda la población protegida, con oportunidad, calidad y calidez" (Gobierno Autónomo Departamental de Pando, 2020).

### **8.1.3. Visión**

"Ser líder Departamental en la provisión de servicios integrales de salud, con oportunidad, calidad y calidez. Aumentar la cantidad de especialidades, al igual que equipos médicos y recursos humanos para cumplir con la demanda de nuestra Población de Pando." (Gobierno Autónomo Departamental de Pando, 2020).

### **8.1.4. Objetivo**

El objetivo del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija es proporcionar servicios de salud integrales de alta calidad a la población, con el fin de promover el bienestar y la salud de la comunidad. Esto se traduce en los siguientes subobjetivos "Ser líder Departamental en la provisión de servicios integrales de salud, con oportunidad, calidad y calidez. Aumentar la cantidad de especialidades, al igual que equipos médicos y recursos humanos para cumplir con la demanda de nuestra Población de Pando." (Gobierno Autónomo Departamental de Pando, 2020):

- Brindar atención médica especializada: Proporcionar servicios médicos especializados en diversas áreas, incluyendo medicina interna, cirugía, pediatría, ginecología, entre otras, para atender las necesidades de salud de la población.

- Garantizar accesibilidad y equidad: Asegurar que todos los ciudadanos, independientemente de su situación socioeconómica, tengan acceso equitativo a servicios de salud de calidad, promoviendo la inclusión y la no discriminación.
- Mejorar la calidad y seguridad de la atención: Implementar estándares de calidad y seguridad en la atención médica, incluyendo protocolos de atención, seguimiento de pacientes, y medidas para prevenir eventos adversos y errores médicos.
- Promover la prevención y la salud pública: Desarrollar programas y campañas de promoción de la salud y prevención de enfermedades, con el objetivo de mejorar los hábitos de vida de la población y prevenir la aparición de enfermedades.
- Fomentar la investigación y la innovación: Impulsar la investigación médica y la implementación de nuevas tecnologías y prácticas médicas, con el fin de mejorar la calidad de la atención y contribuir al avance científico en el campo de la salud.
- Fortalecer la colaboración y la coordinación: Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones de salud, organizaciones comunitarias y autoridades locales, con el fin de fortalecer la red de atención médica y promover una respuesta integral a las necesidades de salud de la población.

### 8.1.5. Organigrama

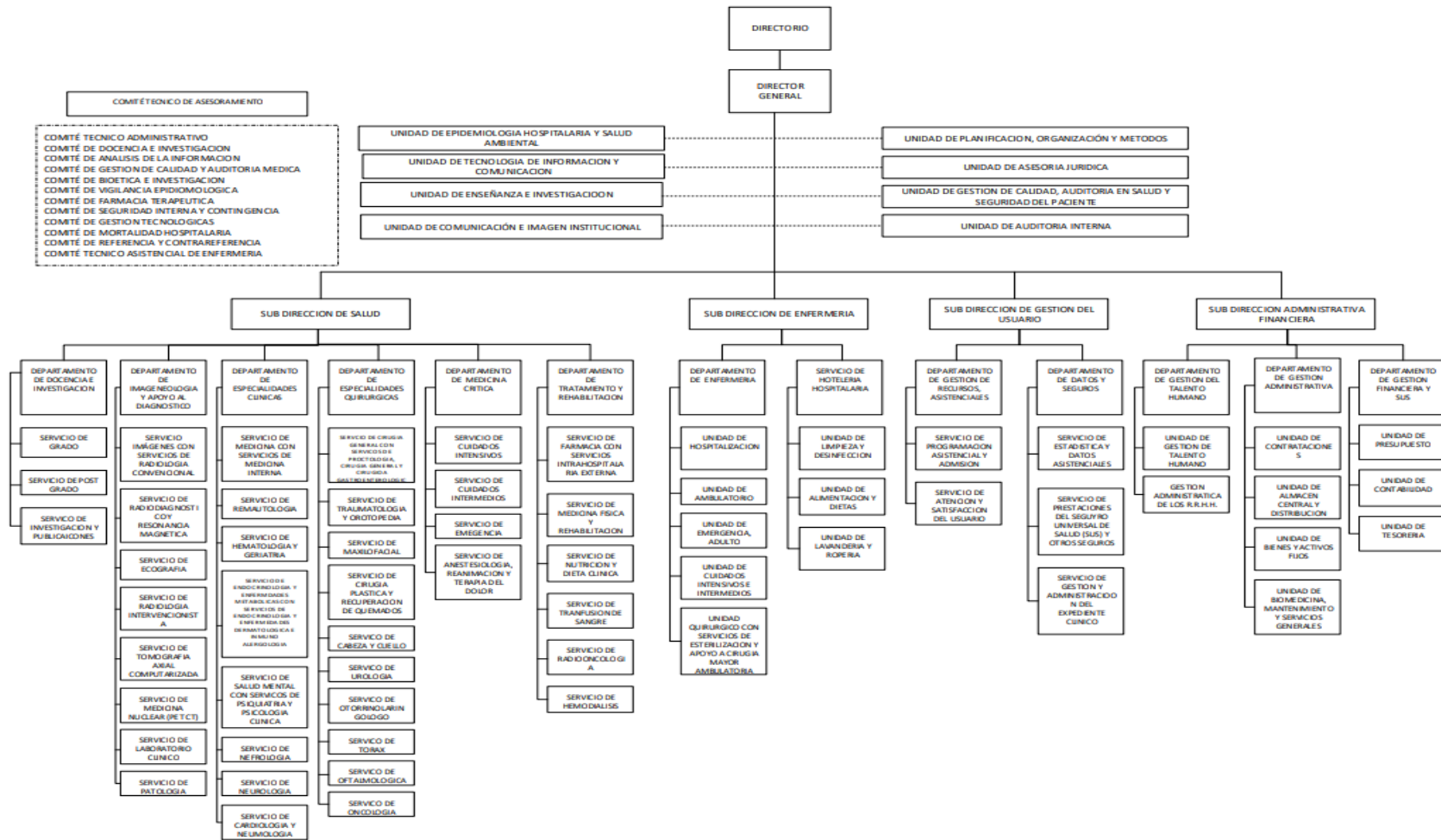
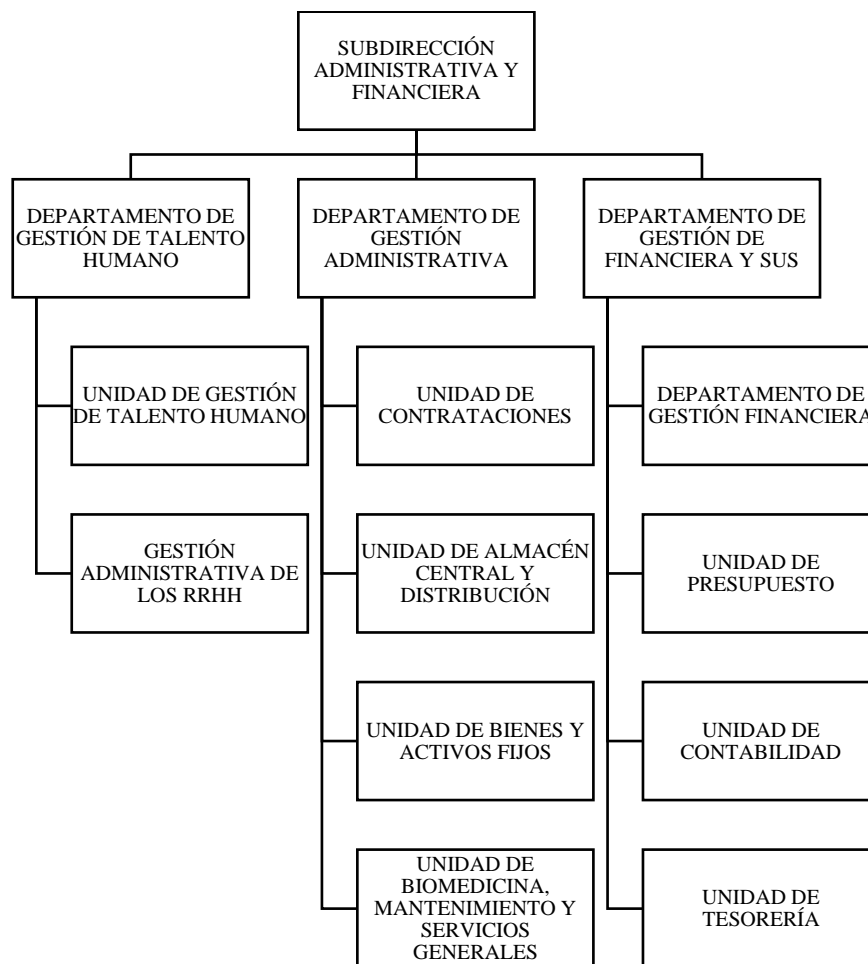


Figura 3. Organigrama del Hospital de 3er Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera.

Fuente: Sub Dirección Administrativa Financiera





**Figura 4.** Organigrama de la Subdirección Administrativa y Financiera

Fuente: Sub Dirección Administrativa Financiera

### 8.1.6. Unidades o Áreas

El organigrama (*figura 3*) del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera según la estructura organizativa específica de la institución y sus departamentos. A continuación, las principales áreas y funciones:

#### 1. Directorio del Hospital:

- Director/a del Hospital

## 2. Subdirección de Salud:

- Departamento de Docencia e Investigación
- Departamento de Imagenología y Apoyo al Diagnóstico
- Departamento de Especialidades Clínicas.
- Departamento de Especialidades Quirúrgicas
- Departamento de Medicina Crítica
- Departamento de Tratamiento y Rehabilitación

## 3. Subdirección de Enfermería

- Departamento de Enfermería
- Servicio de Hotelería Hospitalario

## 4. Subdirección de Gestión de Usuario

- Departamento de Gestión de Recursos Asistenciales
- Departamentos de Datos Seguros

## 5. Subdirección Administrativa y Financiera

- Departamento de Gestión de Talento Humano
- Departamento de Gestión Administrativa
- Departamento de Gestión de Financiera y SUS

### **8.1.7. Resultado del diagnóstico situacional.**

El diagnóstico situacional inicial de la institución, según el trabajo dirigido revisado, abarca un análisis detallado del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija, Bolivia. Este análisis incluye:

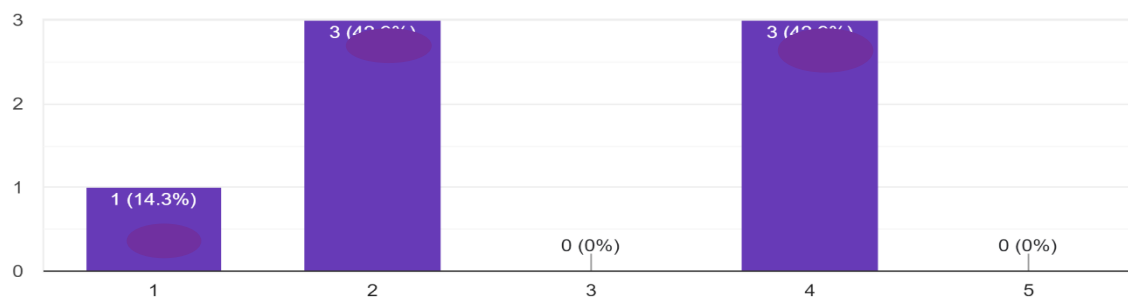
- **Antecedentes Históricos:** El hospital fue creado en 2020 bajo el Decreto Departamental N° 22/2020 para satisfacer la creciente demanda de servicios de salud especializados en la región oriental de Bolivia. Se destaca su papel en la atención de alta complejidad y su enfoque en la equidad y accesibilidad de los servicios médicos.
- **Misión y Visión:** La misión del hospital se centra en proporcionar atención médica de calidad basada en principios de equidad y accesibilidad, mientras que su visión apunta a ser un referente en la prestación de servicios de salud en la región.
- **Organigrama y Estructura Organizativa:** El diagnóstico incluye un organigrama detallado que abarca las diferentes subdirecciones y departamentos del hospital, tales como la Subdirección de Salud, la Subdirección de Enfermería y la Subdirección Administrativa y Financiera, entre otros.
- **Análisis FODA:** Se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), lo que permitió identificar áreas críticas internas y externas, para la mejora y oportunidades de desarrollo institucional.

Este diagnóstico situacional sirve como base para la propuesta de mejoras en la gestión de recursos humanos en el hospital.

## 8.2. Análisis e interpretación de datos.

### 8.2.1. Resultado de la encuesta a los servidores públicos de la Subdirección Administrativa y Financiera.

*(Escala del 1 al 5, donde 1 es muy insatisfactorio y 5 es muy satisfactorio)*



**Figura 5.** Carga laboral en la Sub-Dirección Administrativa Financiera

Fuente: Sub Dirección Administrativa Financiera

El análisis de las respuestas sobre cómo los funcionarios califican la carga laboral en la Sub-Dirección Administrativa Financiera del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera revela una variedad de percepciones, lo que indica una mezcla de experiencias positivas y negativas en el entorno laboral.

Distribución de Calificaciones:

- Calificación 4 (Satisfactorio): Tres empleados calificaron la carga laboral con un 4, lo que sugiere que una parte significativa del personal cumple con las tareas específicas, en el horario establecido, aunque con menos responsabilidades dentro su puesto laboral.
- Calificación 2 (Insatisfactorio): Tres empleados calificaron la carga laboral con un 2, lo que indica una percepción insatisfactoria de las cargas laborales por una porción considerable del equipo. Esta puntuación refleja posibles problemas en la complejidad de las tareas específicas del personal, el nivel de esfuerzo físico o mental requerido.
- Calificación 1 (Muy insatisfactorio): Un empleado otorgó la calificación más baja posible, lo que sugiere que, al menos para esta persona, la carga laboral es altamente negativo. Esto podría estar relacionado con factores como sobrecarga de trabajo en las tareas asignadas, falta de apoyo personal, o un ambiente de trabajo estresante.

La calificación promedio de estas respuestas indican una carga laboral percibido de manera desigual entre los empleados. Mientras que algunos encuentran el entorno aceptable o incluso bueno, una cantidad igual de empleados lo encuentra insatisfactorio, y un individuo lo considera muy insatisfactorio. Esta disparidad puede estar relacionada con diferencias en la condición laboral, roles dentro de la organización, o la falta de reconocimiento. Estos resultados subrayan la necesidad de una evaluación más profunda y de acciones concretas para mejorar la carga laboral en la Sub-Dirección Administrativa Financiera.

Tabla 1  
*Principales desafíos que enfrenta en la gestión de recursos humano*

Pregunta	Respuestas
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en su trabajo diario relacionados con la gestión de RR. HH?	La falta de coordinación en el horario de almuerzo
	La falta de RR.HH. en el área operativa.
	La falta de manual de descriptor de cargos aprobado y compatibilizado
	Ninguna
	No cuento con recurso humano que me apoye en mi servicio, y eso limita mis funciones. En cuanto a mi relación con las responsables de recursos humanos no tengo ningún inconveniente.
	Retrasos del personal
	La impuntualidad en sus horarios de trabajo del personal Eventual

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

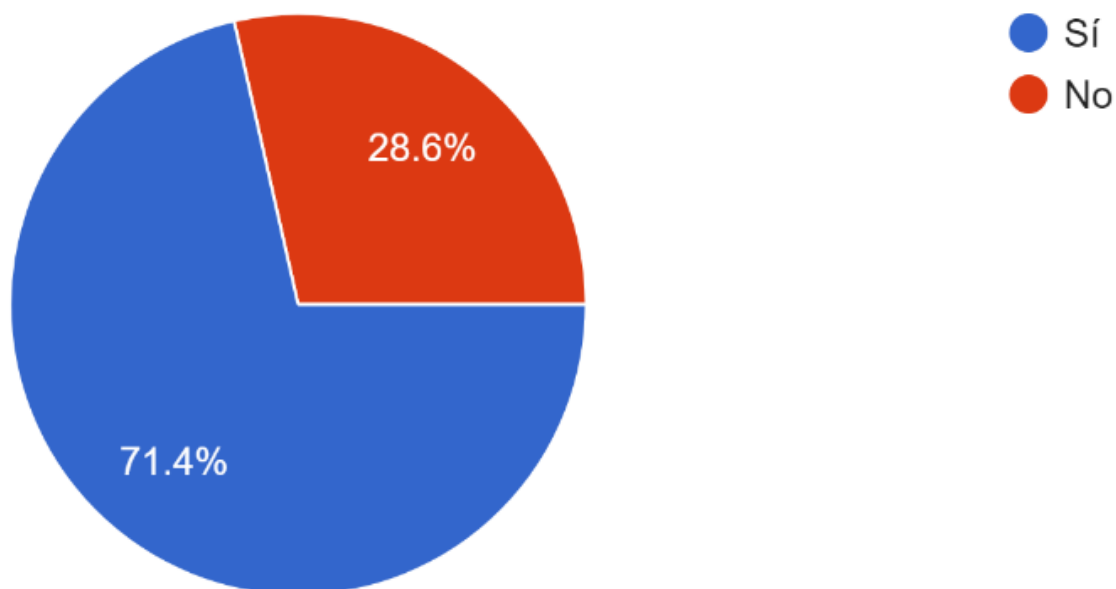
**Nota:** Elaboración propia.

El análisis de los principales desafíos relacionados con la gestión de RR.HH. en la Sub-Dirección Administrativa Financiera del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera, según las respuestas proporcionadas, revela varios problemas críticos que afectan el rendimiento y la eficiencia operativa.

- **Falta de Coordinación en el Horario de Almuerzo:** Este problema sugiere que la organización del tiempo de descanso no está adecuadamente manejada, lo que puede llevar a interrupciones en el flujo de trabajo y afectar la satisfacción laboral.
- **Falta de Recursos Humanos en el Área Operativa:** La carencia de personal suficiente es un desafío significativo, ya que sobrecarga a los empleados actuales y puede provocar un deterioro en la calidad del servicio y un aumento del estrés laboral.

- **Ausencia de Recursos de Apoyo:** Un empleado menciona que no cuenta con personal que le apoye en su servicio, lo que limita sus funciones. Esta situación no solo afecta la eficiencia individual, sino que también puede generar frustración y desgaste.
- **Falta de Manual de Descriptor de Cargos Aprobado:** La ausencia de un manual de funciones y descripción de cargos, claramente definido y aprobado es un obstáculo importante. Esto crea confusión sobre las responsabilidades y puede llevar a conflictos y sobrecarga de tareas no distribuidas de manera justa.
- **Retrasos del Personal e Impuntualidad:** La impuntualidad y los retrasos del personal, especialmente del personal eventual, son problemas recurrentes que afectan la disciplina y la eficiencia del equipo. La gestión de la puntualidad es crucial para mantener un entorno laboral productivo.
- **Ningún Desafío Reportado:** Un empleado indicó no enfrentar desafíos en cuanto a la relación con el área de Recursos Humanos, lo que sugiere que las percepciones y experiencias pueden variar considerablemente entre los empleados.

Estos desafíos resaltan la necesidad de mejorar la gestión de recursos humano en varias áreas clave, incluyendo la planificación y coordinación del personal, el establecimiento de procedimientos claros, y el fortalecimiento de la disciplina laboral. Abordar estos problemas es esencial para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del personal en la Sub-Dirección Administrativa Financiera del hospital.



**Figura 6.** Desarrollo profesional y la capacitación

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

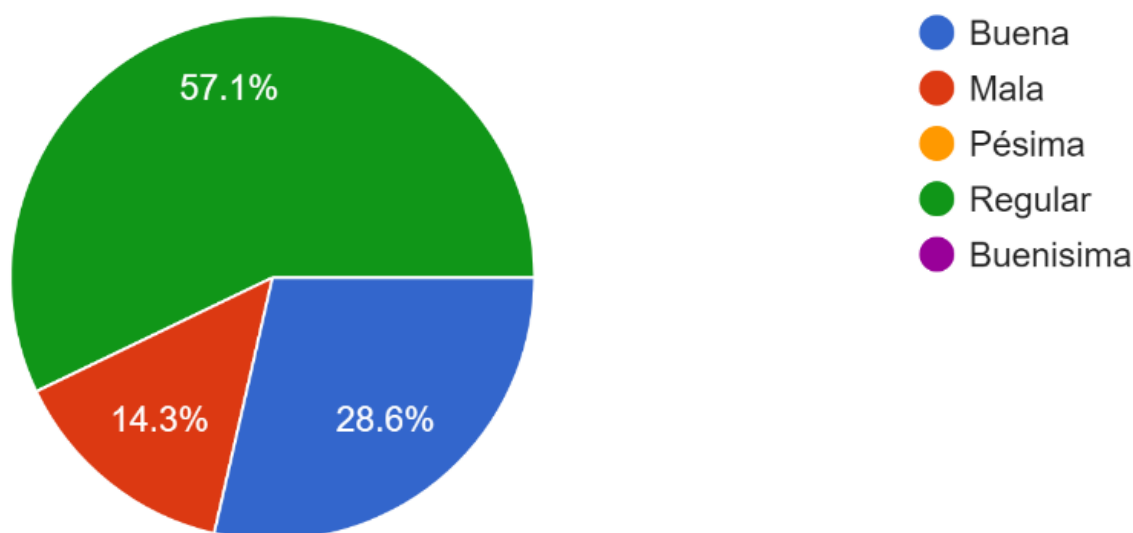
El análisis de las respuestas sobre si los empleados reciben apoyo adecuado de la dirección del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera para el desarrollo profesional y la capacitación revela una tendencia mayormente positiva, aunque no unánime.

#### **Distribución de Respuestas:**

- 71,4% indicaron que sí reciben apoyo adecuado de la dirección para su desarrollo profesional y capacitación. Esto sugiere que la mayoría de los empleados perciben un compromiso por parte de la dirección en cuanto a su crecimiento y formación continua. Es probable que existan programas de capacitación o políticas de apoyo que beneficien a la mayoría del personal.
- 28,6% respondieron negativamente, lo que indica que un porcentaje significativo aún percibe una falta de apoyo en estas áreas. Esta discrepancia podría ser indicativa de diferencias en el acceso a oportunidades de capacitación, o una falta de comunicación efectiva sobre los recursos disponibles.

La mayoría de los empleados se sienten apoyados por la dirección en su desarrollo profesional, lo cual es un aspecto positivo para la gestión del hospital. Sin embargo, la existencia de respuestas negativas sugiere que este apoyo no es consistente para todos los empleados, lo que podría estar relacionado con factores como la jerarquía, la antigüedad, o la división en la que trabajan.

Para mejorar este aspecto, sería beneficioso realizar una evaluación interna para identificar por qué algunos empleados no se sienten suficientemente apoyados y buscar formas de garantizar que las oportunidades de desarrollo profesional y capacitación sean accesibles para todo el personal. Establecer mecanismos de retroalimentación más efectivos y asegurarse de que los programas de desarrollo profesional estén alineados con las necesidades específicas de cada área podría ayudar a reducir estas percepciones negativas.



**Figura 7.** Comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en el departamento

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

El análisis de las respuestas sobre cómo los empleados describen la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en el departamento revela una percepción predominantemente regular, con algunas opiniones que califican la comunicación como buena y una que la describe como mala.

#### Distribución de Respuestas:

El 57% calificaron la comunicación como "regular". Esto indica que, para la mayoría, la comunicación es funcional pero no óptima. Es posible que existan ciertos problemas, como demoras en la transmisión de información, falta de claridad en los mensajes, o dificultades en el flujo de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Una comunicación "regular" sugiere que, aunque la información circula, lo hace de manera imperfecta, lo que podría estar afectando la eficiencia y la coordinación dentro del departamento.

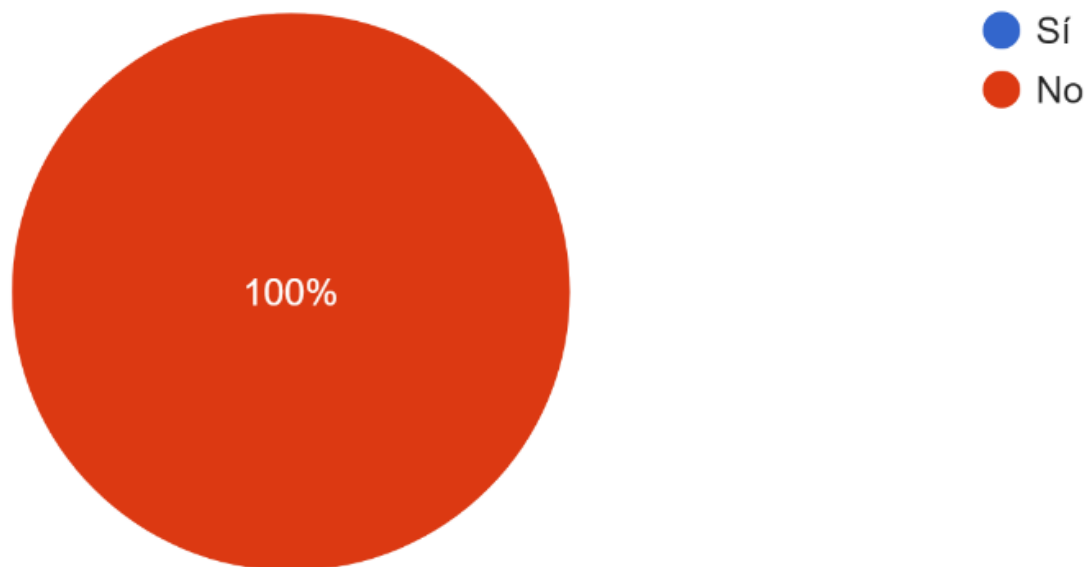
El 28,6% calificaron la comunicación como "buena", lo que indica que, para una parte del personal, la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos es efectiva, con un flujo de información adecuado y relaciones laborales satisfactorias. Esto podría estar relacionado con

áreas específicas del departamento o con ciertos líderes que mantienen prácticas de comunicación más sólidas.

14,3% calificó la comunicación como "mala", lo que señala la existencia de serios problemas en la interacción jerárquica para esa persona. Esta respuesta podría estar vinculada a barreras de comunicación, conflictos internos, o una percepción de desconexión entre la dirección y los niveles operativos.

La predominancia de la calificación "regular" y la presencia de una calificación "mala" indican que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en el departamento necesita ser fortalecida. Aunque hay aspectos positivos, estos no son suficientes para garantizar una comunicación fluida y eficiente en todo el departamento.

Para mejorar la situación, se recomienda implementar estrategias que promuevan una comunicación más abierta y directa entre los niveles jerárquicos. Esto podría incluir la creación de canales de comunicación más claros, la realización de reuniones regulares de retroalimentación, y la capacitación de líderes en habilidades de comunicación efectiva. Estos pasos podrían ayudar a transformar la percepción "regular" en una "buena" y minimizar las experiencias negativas en el departamento.



**Figura 8.** Retroalimentación regular sobre su desempeño y contribución al departamento.

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

El 100% empleados respondieron "No", lo que sugiere que perciben que no están recibiendo retroalimentación regular sobre su desempeño laboral y contribución al departamento.

Esto implica que la falta de retroalimentación regular puede tener implicaciones significativas tanto para el desarrollo individual como para el desempeño general del departamento. Abordar este problema requiere una revisión de los procesos organizacionales y un enfoque proactivo hacia la comunicación y el desarrollo profesional.

Tabla 1  
*Sugerencias para mejorar la eficiencia y la gestión de recursos humanos*

Pregunta	Respuestas
¿Qué sugerencias o recomendaciones tendría para mejorar la eficiencia y la gestión de recursos humanos en el hospital?	Que puedan socializar los manuales de funciones de las diferentes áreas
	Estabilidad laboral, respeto a los horarios y días de trabajo.
	Profesionales con experiencia en el cargo
	Que cumpla con sus funciones
	Principalmente, que sea un departamento independiente de la subdirección administrativa financiera, ya que, al pertenecer a ésta, no controlan ni sancionan a sus miembros como corresponde. Por ejemplo, se siente limitadas de poder llamar la atención y sancionar al subdirector administrativo, ya que éste es su jefe. Deberían depender directamente de dirección, para que puedan ejercer su trabajo sin ningún tipo de limitación.
	Aplicar el reglamento interno de personal
	Que el directorio se reúna y revise el manual de funciones y el reglamento interno del hospital y lo aprueben para darle fiel cumplimiento en RR.HH.

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

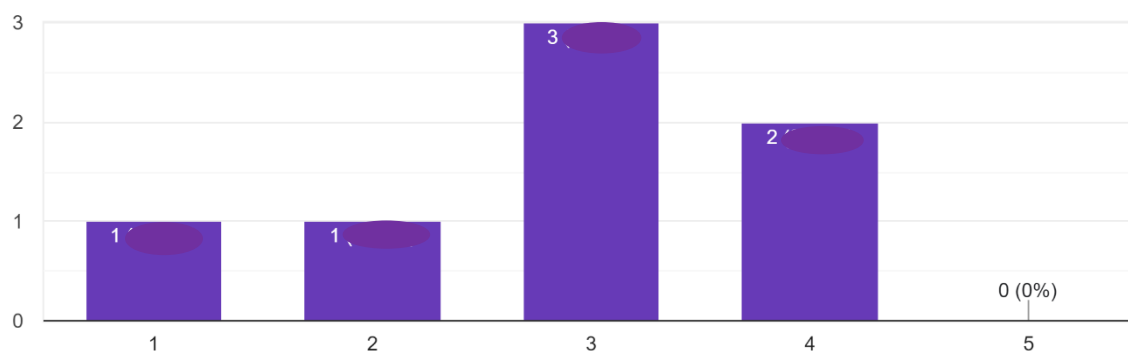
**Nota:** Elaboración propia.

Conforme a las respuestas para mejorar la eficiencia y la gestión de recursos humanos en el hospital se analiza lo siguiente:

- **Socializar los manuales de funciones de las diferentes áreas:** Esta sugerencia apunta a la necesidad de compartir y familiarizar a todo el personal con los manuales de funciones de cada departamento. Esto puede mejorar la comprensión de roles y responsabilidades, lo que a su vez puede aumentar la eficiencia y la claridad en el lugar de trabajo.
- **Estabilidad laboral, respeto a los horarios y días de trabajo:** Esta recomendación destaca la importancia de la estabilidad laboral y el cumplimiento de los horarios de trabajo para garantizar un ambiente laboral más organizado y eficiente.

- **Profesionales con experiencia en el cargo:** Sugiere la importancia de contar con personal calificado y experimentado en sus roles, lo que puede mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo realizado.
- **Que cumpla con sus funciones:** Esta recomendación resalta la necesidad de que cada empleado cumpla con sus responsabilidades asignadas, lo que contribuirá a una mejor gestión de recursos humanos y eficiencia en el hospital.
- **Independencia del departamento de recursos humanos de la subdirección administrativa financiera:** Propone separar el departamento de recursos humanos de la subdirección administrativa financiera para evitar conflictos de interés y permitir un mejor control y gestión del personal.
- **Aplicar el reglamento interno de personal:** Destaca la importancia de hacer cumplir el reglamento interno de personal para garantizar un ambiente laboral disciplinado y ordenado.
- **Revisar y aprobar el manual de funciones y el reglamento interno del hospital:** Propone que el directorio del hospital revise y apruebe los documentos clave relacionados con la gestión de recursos humanos, lo que puede garantizar su cumplimiento y efectividad en toda la organización.

Por consiguiente, estas sugerencias y recomendaciones abordan aspectos importantes de la gestión de recursos humanos, como la claridad de roles, la estabilidad laboral, el cumplimiento de responsabilidades, la necesidad de una supervisión y regulación efectivas. Implementar estas sugerencias puede contribuir significativamente a mejorar la eficiencia y la gestión de recursos humanos en el hospital.



**Figura 9.** Satisfacción general con su trabajo en la Sub-Dirección Administrativa Financiera

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

Con relación al nivel de satisfacción general con el trabajo en la Sub-Dirección Administrativa Financiera, se obtuvo los siguientes resultados:

- La mayoría de las respuestas se encuentran en el rango de 3 a 4, lo que indica un nivel de satisfacción moderado a alto con el trabajo en la Sub-Dirección Administrativa Financiera.
- La calificación más baja fue uno, lo que indica un nivel de insatisfacción general significativo, porque se tiene un salario bajo e impuntual.
- No hay respuestas en el rango más alto de la escala (5), lo que sugiere que ninguno de los encuestados está completamente satisfecho con su trabajo en la Sub-Dirección Administrativa Financiera.

Las respuestas de 1 y 2 son preocupantes y sugieren que hay problemas importantes que deben ser abordados para mejorar la satisfacción de los empleados en la Sub-Dirección Administrativa Financiera. Puede ser útil realizar un análisis más detallado para identificar las causas subyacentes de esta insatisfacción.

Para mejorar la satisfacción general, es crucial abordar los problemas que afectan a los empleados insatisfechos. Esto puede incluir mejorar la comunicación, proporcionar más apoyo y recursos, o ajustar las expectativas y responsabilidades.

Asegurarse de que los empleados que están satisfechos (respuestas de 4 y 3) continúen recibiendo el reconocimiento y el apoyo que necesitan es importante para mantener su nivel de satisfacción.

La variabilidad en los niveles de satisfacción indica que hay tanto aspectos positivos como negativos en el entorno laboral de la Sub-Dirección Administrativa Financiera. Abordar las áreas de insatisfacción y reforzar los aspectos que los empleados valoran puede mejorar la satisfacción general y el bienestar en el trabajo.

Tabla 2  
*Comentarios sobre la gestión de recursos humanos.*

Pregunta	Respuestas
¿Hay algún otro comentario o aspecto que le gustaría compartir sobre la gestión de recursos humanos en el hospital?	No
	Implementar estrategias de motivación. si bien es cierto que necesitamos el trabajo, es importante estimular positivamente al personal, así como también, crear ambientes laborales agradables.
	Programar capacitaciones y cursos de actualización constante, como una actividad dentro de su planificación anual
	Reforzar el departamento de RR. HH. Capacitar en la selección de personal para su contratación etc.
	Considero que el Departamento de Recursos Humanos debe centrarse más en el bienestar del personal, y hacer seguimiento para garantizar que se encuentren bien psicológicamente. Sin embargo, desde mi perspectiva se concentran más en el control de ingreso, salida, si se encuentran o no en sus oficinas. Lo cual me parece menos relevante, ya que se cuenta con tecnología para llevar el control de esos aspectos.
	Se debe realizar la descripción de cargos
	Que respeten el flujograma de la modalidad de contratación y conducto gradual en el momento de contratación RR.HH.

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

Con relación a comentarios sobre la gestión de recursos humanos, se obtuvo el siguiente resultado:

- "No" indica que el encuestado no tiene ningún comentario adicional que le gustaría compartir sobre la gestión de recursos humanos en el hospital.
- "Implementar estrategias de motivación": Esta sugerencia destaca la importancia de implementar estrategias de motivación para estimular positivamente al personal y crear ambientes laborales agradables. Reconoce que, aunque el trabajo es necesario, es esencial motivar al personal para mejorar su bienestar y rendimiento laboral.
- "Programar capacitaciones y cursos de actualización constante": Esta recomendación resalta la importancia de proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional continuo para el personal. Reconoce que la actualización constante es fundamental para mejorar las habilidades y el desempeño laboral.
- "Reforzar la subdirección de RR.HH.": Sugiere que el departamento de recursos humanos necesita ser fortalecido, y que se debe capacitar en la selección de personal para mejorar el proceso de contratación.
- "Centrarse más en el bienestar del personal": Esta observación resalta la importancia de que el departamento de recursos humanos se centre en el bienestar psicológico del personal, en lugar de solo concentrarse en aspectos administrativos como el control de asistencia. Sugiere que el seguimiento del bienestar emocional del personal es crucial para promover un ambiente laboral saludable.
- "Realizar la descripción de cargos": Propone la necesidad de establecer descripciones claras de cargos para cada posición, lo que puede ayudar a definir las responsabilidades y expectativas del personal de manera más clara.
- "Respetar el flujograma de la modalidad de contratación": Destaca la importancia de seguir el proceso establecido en el flujograma de contratación y mantener un conducto gradual en el momento de la contratación de personal.

Por ello, es importante para mejorar la gestión de recursos humanos en el hospital, tomar en cuenta las recomendaciones de las respuestas, que van desde la implementación de estrategias de motivación hasta el fortalecimiento del Departamento de Recursos Humanos y el enfoque en

el bienestar del personal. Implementar estas sugerencias puede contribuir significativamente a mejorar la eficiencia y el bienestar en el lugar de trabajo.

### 8.2.2. Análisis de la entrevista estructurada al director del Hospital y jefe de la Subdirección Administrativa y Financiera.

Tabla 3  
*Desafíos actuales del departamento de Gestión del Talento Humano*

Pregunta	Respuestas
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente el Departamento de Gestión RR.HH. en el hospital?	Contratar el personal idóneo al puesto. Selección y captación de profesionales de la salud adecuados, capacitación y desarrollo continuo, rotación de personal.

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

Contratar el personal idóneo al puesto: Este desafío implica asegurarse de que las personas contratadas tengan las habilidades, competencias y experiencia necesarias para desempeñar eficazmente el puesto. La contratación de personal idóneo es esencial para garantizar la calidad de la atención médica y el funcionamiento eficiente del hospital.

Selección y captación de profesionales de la salud adecuados: Este desafío se refiere a la tarea de reclutar y atraer a profesionales de la salud calificados y competentes para cubrir las necesidades del hospital. Es crucial identificar candidatos con la formación y experiencia adecuadas para asegurar la entrega de servicios de atención médica de alta calidad.

Capacitación y desarrollo continuo: Este desafío implica proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a los empleados existentes para mejorar sus habilidades y competencias. La capacitación continua es fundamental para mantener al personal actualizado con las últimas prácticas médicas y tecnológicas, lo que a su vez mejora la calidad de la atención.

Rotación de personal: Este desafío se refiere al movimiento constante de empleados dentro y fuera de la organización. La rotación de personal puede ser perjudicial para la estabilidad y la continuidad del cuidado del paciente, así como para la moral del personal. Puede surgir debido a la insatisfacción laboral, falta de desarrollo profesional o mejores oportunidades en otros lugares.

El Departamento de Gestión de Recursos Humanos en el Hospital enfrenta varios desafíos clave, entre los cuales se destacan la contratación adecuada y la selección de profesionales calificados, la capacitación y el desarrollo continuo del personal, así como la gestión efectiva de la rotación de personal para asegurar la estabilidad y la calidad en la atención médica.

Tabla 4  
*Objetivos y metas a corto y largo plazo del Departamento*

Pregunta	Respuestas
¿Cuáles son los objetivos y metas a corto y largo plazo del Departamento en términos de Gestión de Recursos Humanos?	Capacitar al personal en sus puestos de trabajo Atraer candidatos cualificados, construir y mantener equipos efectivos, facilitar el cambio organizacional, promover la capacidad de trabajo en equipo

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

Capacitar al personal en sus puestos de trabajo: Este objetivo a corto y largo plazo se centra en proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a los empleados para mejorar sus habilidades y competencias en sus roles actuales. A corto plazo, el objetivo puede ser implementar programas de capacitación específicos para abordar las necesidades inmediatas del personal. Mientras que, a largo plazo, el establecer un programa de desarrollo profesional continuo para garantizar que el personal esté actualizado con las últimas prácticas y tecnologías.

Atraer candidatos cualificados, construir y mantener equipos efectivos: Esta acción a corto y largo plazo se centra en reclutar y retener talento calificado para construir equipos efectivos y cohesionados. A corto plazo, se podría identificar y atraer candidatos cualificados para llenar vacantes inmediatas en el equipo. Mientras que, a largo plazo, se podría establecer estrategias de retención para mantener a los empleados talentosos y construir equipos de alto rendimiento.

Facilitar el cambio organizacional: Esta meta a corto y largo plazo implica apoyar y gestionar eficazmente el cambio dentro de la organización. A corto plazo, puede ser comunicar de manera efectiva los cambios organizacionales y ayudar al personal a adaptarse a ellos, mientras que, a largo plazo, puede ser fomentar una cultura organizacional flexible y receptiva al cambio.

Promover la capacidad de trabajo en equipo: Esta acción a corto y largo plazo se enfoca en mejorar la colaboración y la eficacia del trabajo en equipo dentro de la organización. A corto plazo, identificar y abordar las barreras que impiden un trabajo en equipo efectivo, mientras que, a largo plazo, cultivar una cultura que valore y promueva la colaboración y la sinergia entre los empleados.

Los objetivos, metas a corto y largo plazo en términos de gestión de recursos humanos incluyen la capacitación y desarrollo del personal, la atracción y retención de talento, la facilitación del cambio organizacional y la promoción del trabajo en equipo efectivo. Estas metas están apuntadas para garantizar que el departamento pueda satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización, contribuyendo al logro de sus objetivos generales.

**Tabla 5**  
*Estrategias para mejorar la eficiencia del personal y sus resultados*

Pregunta	Respuestas
¿Qué estrategias se han implementado previamente para mejorar la eficiencia y el desempeño del personal en el hospital? ¿Cuáles han sido los resultados de estas estrategias?	<p>Capacitación del MOF</p> <hr/> <p>Comunicación efectiva.</p> <p>Personal amable y acogedor</p> <p>Participación del paciente</p> <p>Tecnología y equipos avanzados</p> <p>Estas estrategias han demostrado ser efectivas para mejorar la experiencia del paciente y la eficiencia en la atención.</p>

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

**Capacitación:** La capacitación del personal médico, de enfermería y de apoyo es una estrategia clave para mejorar el desempeño y la eficiencia del personal en el hospital. Esta capacitación puede incluir actualización en procedimientos médicos, manejo de equipos, protocolos de atención al paciente, entre otros.

**Comunicación efectiva:** Promover una comunicación efectiva entre los diferentes miembros del equipo de salud puede mejorar la coordinación, reducir errores y aumentar la eficiencia en la entrega de la atención médica.

**Personal amable y acogedor:** Un personal hospitalario amable y acogedor puede contribuir a una experiencia más positiva para los pacientes, lo que puede influir en su satisfacción y en la percepción general de la calidad de la atención recibida.

**Participación del paciente:** Involucrar activamente a los pacientes en su propio cuidado puede mejorar la eficiencia y el desempeño del personal al aumentar la adherencia al tratamiento, reducir los malentendidos y promover una toma de decisiones compartida.

Tecnología y equipos avanzados: La adopción de tecnología avanzada y equipos médicos modernos puede mejorar la eficiencia del personal al agilizar procesos, reducir tiempos de espera y mejorar la precisión en el diagnóstico y tratamiento de los pacientes.

Para evaluar los resultados de estas estrategias, es crucial considerar el contexto específico del hospital, así como las características tanto del personal como de los pacientes. Solo así se podrá comprender plenamente el impacto de estas iniciativas en la eficiencia y el desempeño del personal.

Tabla 6  
*Necesidades de implementación de mejora para recursos humanos*

Pregunta	Respuestas
¿Qué recursos y apoyo necesitan para implementar de manera efectiva las iniciativas de mejora de recursos humanos en el hospital?	Si Formación continua Apoyo de la dirección y liderazgo Comunicación efectiva Evaluación y seguimiento

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

Formación continua: La formación continua del personal es fundamental para mantener y mejorar sus habilidades y competencias en el campo de la atención médica. Esto incluye programas de capacitación en áreas específicas, actualizaciones sobre nuevos procedimientos médicos, tecnologías emergentes, entre otros. La formación continua asegura que el personal esté preparado para enfrentar los desafíos cambiantes y proporcionar una atención de alta calidad.

**Apoyo de la dirección y liderazgo:** El respaldo y el liderazgo efectivo por parte de la dirección son cruciales para el éxito de las iniciativas de mejora de recursos humanos. Esto implica el compromiso de los líderes con las estrategias de mejora, la asignación de recursos adecuados y la creación de un ambiente de trabajo que fomente el desarrollo del personal y la innovación.

**Comunicación efectiva:** Una comunicación abierta y transparente entre todas las partes interesadas es esencial para asegurar la comprensión y el compromiso con las iniciativas de mejora. La comunicación efectiva garantiza que todos los miembros del equipo estén informados sobre los objetivos, las expectativas y el progreso de las iniciativas de recursos humanos.

**Evaluación y seguimiento:** La evaluación periódica y el seguimiento de las iniciativas de mejora son fundamentales para identificar áreas de éxito, así como áreas que requieren ajustes o mejoras adicionales. Esto permite realizar ajustes a tiempo, asegurar que se alcancen los objetivos establecidos y mantener un enfoque continuo en la mejora continua.

Para implementar de manera efectiva las iniciativas de mejora de recursos humanos en el hospital, es fundamental contar con una formación continua del personal, el apoyo y liderazgo de la dirección, una comunicación efectiva entre todas las partes interesadas y un proceso adecuado de evaluación y seguimiento. Estos elementos constituyen el marco necesario para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las mejoras en el área de recursos humanos.

Tabla 7  
*Capacitación que se ofrecen actualmente y áreas de mejora*

Pregunta	Respuestas
¿Qué programas de capacitación y desarrollo profesional se ofrecen actualmente al personal del hospital? ¿Qué áreas de mejora identifica en este aspecto?	Capacitación en el manejo del sistema de la gestora publica <hr/> Planes de desarrollo individual Se debe mejorar la eficacia en la identificación de necesidades formativas y en la coordinación de procesos de acreditación puede fortalecer el desarrollo profesional del personal y la calidad de los servicios de salud ofrecidos en el hospital

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

La disponibilidad y efectividad de los programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal del hospital, así como las áreas que pueden necesitar mejoras.

Capacitación de la gestora publica: Esta respuesta indica que existe un programa de capacitación en el manejo del sistema por el pago de contribuciones a la aseguradora.

Planes de desarrollo individual: La existencia de planes de desarrollo individual sugiere que se están llevando a cabo esfuerzos para adaptar la capacitación y el desarrollo profesional a las necesidades específicas de cada empleado. Estos planes pueden ayudar a identificar áreas de mejora personalizadas y proporcionar oportunidades de crecimiento y avance profesional.

En cuanto a las áreas de mejora identificadas en este aspecto, se señala que la eficacia en la identificación de necesidades formativas y la coordinación de procesos de acreditación pueden fortalecer el desarrollo profesional del personal y la calidad de los servicios de salud ofrecidos en el hospital. Esto sugiere que las áreas de mejora pueden incluir:

Identificación de necesidades formativas: Mejorar la capacidad para identificar de manera efectiva las necesidades de capacitación del personal, ya sea mediante encuestas de evaluación

de necesidades, retroalimentación del personal o análisis de desempeño, para asegurar que los programas de capacitación sean relevantes y pertinentes.

Aunque existen programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal del hospital, se han identificado áreas de mejora en la identificación de necesidades formativas. Estas áreas pueden abordarse mediante una mayor eficiencia en la detección de dichas necesidades y una mejor coordinación entre el personal, lo que contribuirá a mejorar la calidad de los servicios de salud ofrecidos en el hospital.

**Tabla 8**  
*Desempeño y la satisfacción del personal y evaluación del equipo de trabajo*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
¿Cómo se mide el desempeño y la satisfacción del personal en el hospital? ¿Qué métricas se utilizan para evaluar la eficiencia del equipo de trabajo?	De acuerdo resultados e informe Estamos etapa de apertura, pero lo que se está estimando para la medición del desempeño, serían, índice de rotación Del personal, evaluación del desempeño, encuesta de satisfacción, indicadores de productividad

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

De acuerdo con resultados e informe: El desempeño y la satisfacción del personal se miden y evalúan en función de los resultados obtenidos y la información recopilada en informes específicos. Esto podría incluir datos cuantitativos, como tasas de rotación, resultados de evaluaciones de desempeño, resultados de encuestas de satisfacción, entre otros, que son analizados y utilizados para evaluar el rendimiento del personal y su nivel de satisfacción.

**Índice de rotación del personal:** El índice de rotación del personal es una métrica importante que indica la tasa de empleados que ingresan y salen de la organización en un período de tiempo determinado. Un alto índice de rotación puede indicar problemas de retención y satisfacción del personal, mientras que un bajo índice puede sugerir un ambiente laboral más estable y satisfactorio.

**Evaluación del desempeño:** Las evaluaciones del desempeño son procesos formales en los que se revisa y evalúa el rendimiento individual de los empleados en relación con los objetivos y estándares establecidos. Estas evaluaciones pueden proporcionar información valiosa sobre las fortalezas y áreas de mejora de cada empleado, así como identificar necesidades de capacitación y desarrollo.

**Encuesta de satisfacción:** Las encuestas de satisfacción del personal son herramientas comunes utilizadas para recopilar retroalimentación sobre la percepción y satisfacción del personal en relación con varios aspectos de su trabajo, incluyendo el ambiente laboral, la comunicación, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo, entre otros.

**Indicadores de productividad:** Los indicadores de productividad miden la eficiencia y la capacidad del equipo de trabajo para lograr resultados específicos en relación con los recursos utilizados. Estos indicadores pueden incluir mediciones de volumen de trabajo, tiempos de respuesta, utilización de recursos, entre otros, que ayudan a evaluar la eficacia y eficiencia del equipo de trabajo.

Para medir el desempeño y la satisfacción del personal en el hospital, se emplean diversas métricas, como el índice de rotación del personal, evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción y análisis de indicadores de productividad. Estos métodos proporcionan información valiosa para evaluar y mejorar tanto el rendimiento del personal como la eficiencia del equipo de trabajo en el hospital. Sin embargo, es evidente que no existe un sistema normativo establecido para llevar a cabo estas acciones de manera sistemática.

Tabla 9  
*Entorno laboral y condiciones de trabajo*

Pregunta	Respuestas
¿Cuáles son las principales preocupaciones del personal en cuanto a su entorno laboral y condiciones de trabajo?	Estabilidad laboral <hr/> Salud, seguridad, condiciones laborales, carga de trabajo, equidad laboral

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

**Estabilidad laboral:** La estabilidad laboral es una preocupación fundamental para el personal, ya que la incertidumbre en el empleo puede afectar su bienestar psicológico, su compromiso con el trabajo y su capacidad para planificar su futuro. Los empleados suelen valorar la seguridad en el empleo y la estabilidad de sus puestos de trabajo como aspectos importantes para su satisfacción laboral.

**Salud, seguridad, condiciones laborales:** La preocupación por la salud y la seguridad en el trabajo es esencial para el personal, especialmente en entornos como los hospitales, donde pueden estar expuestos a riesgos físicos y biológicos. Además, las condiciones laborales, como la ergonomía, el clima laboral y la disponibilidad de recursos, también pueden afectar el bienestar y la salud del personal.

**Carga de trabajo:** La carga de trabajo excesiva puede ser una fuente importante de estrés y agotamiento para el personal. Los empleados pueden preocuparse por no poder manejar eficazmente su carga laboral, lo que puede afectar negativamente su salud, su satisfacción laboral y su calidad de vida en general.

**Equidad laboral:** La equidad laboral se refiere a la percepción de justicia y trato justo en el lugar de trabajo. Los empleados pueden preocuparse por la equidad en la distribución de

responsabilidades, oportunidades de desarrollo, compensación y reconocimiento, ya que la falta de equidad puede generar descontento y conflicto dentro del equipo.

Las principales preocupaciones del personal en cuanto a su entorno laboral y condiciones de trabajo incluyen la estabilidad laboral, la salud y seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, la carga de trabajo y la equidad laboral. Estas preocupaciones son fundamentales para el bienestar y la satisfacción del personal, así como para el rendimiento y la eficacia en el trabajo. Es importante que la administración del hospital reconozca y aborden estas preocupaciones para promover un ambiente laboral saludable y productivo.

Tabla 10

*Conflictos y problemas relacionados con el personal en el hospital y su gestión*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
¿Cómo se abordan los conflictos y problemas relacionados con el personal en el hospital? ¿Existe un sistema formal de gestión de conflictos?	Primero la charla como dice reglamento interno Hay que establecer sistemas formales de gestión de conflictos como un comité de resolución de conflictos, esto no se cuenta

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

Primero la charla como dice el reglamento interno: Esta respuesta sugiere que, inicialmente, los conflictos y problemas relacionados con el personal se abordan a través de la comunicación directa e informal, siguiendo las pautas establecidas en el reglamento interno del hospital. Esta primera etapa suele implicar que las partes involucradas en el conflicto se reúnan para discutir el problema y buscar una solución de manera amigable y sin necesidad de intervención formal.

Hay que establecer sistemas formales de gestión de conflictos como un comité de resolución de conflictos, esto no se cuenta: Esta respuesta reconoce la necesidad de contar con sistemas

formales de gestión de conflictos, como la creación de un comité de resolución de conflictos. Sin embargo, indica que actualmente no existe un sistema formal establecido para gestionar los conflictos en el hospital.

En consecuencia, los conflictos y problemas relacionados con el personal en el hospital inicialmente se abordan a través de la comunicación directa y siguiendo las pautas establecidas en el reglamento interno. Sin embargo, no parece existir un sistema formal de gestión de conflictos, como un comité de resolución de conflictos, lo que sugiere una oportunidad de mejora en la forma en que se manejan y resuelven los conflictos en el entorno hospitalario.

### **8.2.3. Conclusiones finales.**

Conforme a la encuesta realizada a los servidores públicos de la Subdirección Administrativa y Financiera se tiene las siguientes conclusiones:

- Es necesario trabajar en la mejora del ambiente laboral para satisfacer las necesidades y expectativas del personal.
- Sugieren una serie de desafíos relacionados con la gestión del talento humano que van desde problemas de planificación y coordinación hasta la falta de recursos humanos y la falta de claridad en las responsabilidades laborales
- Es importante identificar áreas de mejora y garantizar que todos los empleados reciban el apoyo necesario para su crecimiento y desarrollo en el trabajo.
- Mejora de la comunicación institucional para fortalecer las relaciones y la eficiencia en el departamento.
- Es importante abordar esta falta de retroalimentación regular sobre su desempeño y contribución al departamento para mejorar el clima laboral y el desempeño general en el hospital.
- Sugerencias y recomendaciones abordan aspectos importantes de la gestión de recursos humanos, como la claridad de roles, la estabilidad laboral, el cumplimiento de responsabilidades y la necesidad de una supervisión y regulación efectivas

- La mayoría de los encuestados reportando un nivel moderado de satisfacción general con el trabajo en el hospital
- Se proporciona una serie de recomendaciones importantes para mejorar la gestión de recursos humanos en el hospital, que van desde la implementación de estrategias de motivación hasta el fortalecimiento del departamento de recursos humanos y el enfoque en el bienestar del personal.

En la entrevista no estructurada realizada al director del hospital y jefe de la Subdirección Administrativa y Financiera. se tiene las siguientes conclusiones:

- Los principales desafíos que enfrenta actualmente el departamento de Gestión del Talento Humano en el hospital incluyen garantizar la contratación adecuada, la selección y captación de profesionales calificados, la capacitación y desarrollo continuo del personal
- Los objetivos y metas a corto y largo plazo del departamento de recursos humanos en términos de gestión de recursos humanos incluyen la capacitación y desarrollo del personal, la atracción y retención de talento, la facilitación del cambio organizacional y la promoción del trabajo en equipo efectivo
- Es necesario proporcionar datos concretos o evidencia que respalde esta afirmación para una evaluación más precisa de los resultados obtenidos del personal.
- Las iniciativas de mejora de recursos humanos en un hospital, se requiere formación continua del personal, apoyo y liderazgo de la dirección, comunicación efectiva entre todas las partes interesadas y un proceso de evaluación y seguimiento adecuado.
- Las áreas de mejora identificadas en este aspecto, se señala que la eficacia en la identificación de necesidades formativas y la coordinación de procesos de acreditación no se cuenta con un rol o plan de capacitación.
- Claramente se puede ver que no tiene un sistema normativo para realizar esta acción para medir el desempeño y la satisfacción de los servidores públicos del hospital
- Preocupaciones del personal en cuanto a su entorno laboral y condiciones de trabajo incluyen la estabilidad laboral, la salud y seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, la carga de trabajo y la equidad laboral

- La falta de un sistema formal de gestión de conflictos, como un comité de resolución de conflictos, lo que sugiere una oportunidad de mejora en la forma en que se manejan y resuelven los conflictos en el entorno hospitalario.

De esa manera, es importante abordar las siguientes presiones:

- La implementación de procesos de reclutamiento y selección rigurosos para garantizar la contratación del personal más calificado y adecuado para cada puesto. Esto incluirá la revisión de currículos, entrevistas estructuradas y pruebas de habilidades específicas, relación directa con el reclutamiento y selección efectivos
- La implementación de programas de formación y desarrollo continuo para el personal existente. Esto incluirá cursos de capacitación en nuevas técnicas médicas, actualizaciones en protocolos de atención médica y desarrollo de habilidades interpersonales y de liderazgo, relación directa con la formación y desarrollo continuo.
- El fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo mediante la promoción de la comunicación abierta, el reconocimiento del desempeño y la resolución efectiva de conflictos. Un clima laboral saludable contribuye a la motivación y el compromiso del personal, relación directa con la mejora del clima laboral.
- El Establecimiento de un proceso de evaluación y seguimiento continuo para medir el impacto de las iniciativas de recursos humanos implementadas. Esto permitirá realizar ajustes y mejoras según sea necesario para garantizar la efectividad y el éxito a largo plazo de la propuesta, relación directa con la evaluación y seguimiento continuo.

### **8.3. 2do Objetivo Específico: Identificar herramientas basadas en la optimización de procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño en la gestión de RR.HH.**

Las herramientas en el proceso de selección, capacitación y evaluación en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera se enfocó en varios aspectos clave para optimizar la gestión de recursos humanos conforme al análisis realizado en el diagnóstico: el reclutamiento y selección efectivos; la formación y desarrollo continuo; mejora del clima laboral y, evaluación y seguimiento continuo. Se identificó las siguientes herramientas de optimización:

### **8.3.1. Diseño e implementación de estrategias de reclutamiento y selección efectivos**

- Desarrollo de perfiles de puesto claros y específicos para cada posición vacante.
- Implementación de estrategias de reclutamiento proactivo, incluyendo publicación en plataformas especializadas, redes sociales y búsqueda activa de candidatos.
- Diseño de procesos de selección rigurosos que incluyan evaluaciones técnicas, entrevistas estructuradas y verificación de referencias.

### **8.3.2. Diseño e implementación de programas de formación y desarrollo continuo**

- Identificación de necesidades de formación basadas en el análisis de competencias y las demandas del puesto.
- Desarrollo de programas de formación en áreas técnicas y habilidades blandas, adaptados a las necesidades individuales y organizacionales.

### **8.3.3. Implementación de acciones para mejorar el clima laboral**

- Diseño de un plan de acción para abordar las áreas de mejora identificadas en la encuesta de clima laboral, incluyendo iniciativas de reconocimiento, comunicación efectiva y resolución de conflictos.
- Fomento de una cultura organizacional positiva y orientada al bienestar del personal.

### **8.3.4. Establecimiento de un sistema de evaluación y seguimiento continuo**

- Implementación de sistemas de seguimiento para monitorear el progreso hacia los objetivos establecidos en cada área de mejora.

### **8.3.5. Comunicación y divulgación**

- Comunicación clara y constante con el personal sobre los cambios y mejoras implementadas en el hospital.
- Creación de canales de comunicación abiertos para fomentar la participación y el intercambio de ideas entre el personal y la dirección.
- Celebración de logros y reconocimiento del personal por su contribución al proceso de mejora continua.

La identificación de las herramientas basadas en la optimización en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija mejoró significativamente en el desarrollo profesional y la eficiencia operativa, la satisfacción del personal y la calidad de la atención médica, lo que beneficiará tanto al personal médico y administrativo, como a los pacientes.

## **9. PROPUESTA CENTRAL**

La propuesta técnica para mejorar la gestión de Recursos Humanos contribuyendo a promover la eficiencia del personal en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija puede conducir a una serie de resultados positivos tanto para el personal del hospital como para los pacientes y la población en general.

### **9.1. 3er Objetivo Especifico: Plantear propuestas técnicas para mejorar la productividad y satisfacción del personal**

#### **9.1.1. Propuesta 1: Diseño e implementación de estrategias de reclutamiento y selección efectivos.**

Se desarrolló perfiles de puesto claros y específicos para los siguientes cargos que están vacantes en la Subdirección Administrativa y Financiera:

Tabla 11  
Manual de puesto Operador de finanzas

Perfil del Puesto	Resumen del Puesto	Responsabilidades	Requisitos
<b>Operador de Finanzas</b>	El Operador de Finanzas será responsable de apoyar las actividades financieras y contables del hospital, asegurando el cumplimiento de los procedimientos financieros establecidos y proporcionando información financiera precisa y oportuna para la toma de decisiones	<p>Realizar actividades contables diarias, como registros de ingresos y egresos, conciliaciones bancarias y control de cuentas por pagar y por cobrar.</p> <p>Apoyar en la elaboración de informes financieros mensuales, trimestrales y anuales, garantizando la precisión y la integridad de la información.</p> <p>Asistir en la preparación de presupuestos y proyecciones financieras, así como en el seguimiento de desviaciones.</p> <p>Colaborar con la unidad de auditoría interna y externa durante los procesos de auditoría financiera y cumplimiento de normativas.</p> <p>Participar en la gestión de tesorería, incluyendo la administración de efectivo, manejo de libretas bancarias y cheques.</p> <p>Mantener actualizados los registros financieros y documentación respaldatoria, cumpliendo con los requisitos legales y regulatorios.</p> <p>Brindar asistencia en la preparación y presentación de estados financieros para organismos reguladores y entidades gubernamentales.</p> <p>Colaborar con los departamentos en la identificación y resolución de problemas financieros y la implementación de mejoras en los procesos.</p> <p>Mantenerse actualizado en las normas contables vigentes y su impacto en las operaciones del hospital.</p>	<p>Título universitario en Contabilidad, Finanzas o campo relacionado.</p> <p>Experiencia previa de al menos 2 años en funciones financieras y contables, preferiblemente en el sector de la salud.</p> <p>Conocimiento sólido de principios contables y financieros, así como de normativas locales e internacionales.</p> <p>Habilidad para trabajar con sistemas contables y software financiero.</p> <p>Excelentes habilidades analíticas y atención al detalle.</p> <p>Capacidad para trabajar de manera autónoma y en equipo en un entorno dinámico.</p> <p>Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita en español.</p> <p>Orientación al servicio al cliente interno y externo.</p> <p>Certificación profesional en contabilidad o finanzas (deseable).</p>

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

Tabla 12  
Manual de puesto Activos Fijos

Perfil del Puesto	Resumen del Puesto	Responsabilidades	Requisitos
<i>Activos fijos</i>	El Especialista en Activos Fijos será responsable de administrar y controlar todos los activos fijos del hospital, asegurando su adecuada contabilización, mantenimiento y disposición según las políticas y regulaciones internas y externas	<p>Mantener un registro actualizado de todos los activos fijos del hospital, incluyendo equipos médicos, mobiliario, vehículos, y propiedades.</p> <p>Coordinar y supervisar los procesos de adquisición, registro y depreciación de activos fijos de acuerdo con las normas contables y fiscales vigentes.</p> <p>Realizar inventarios periódicos para verificar la existencia y la condición de los activos fijos, y reconciliarlos con los registros contables.</p> <p>Implementar políticas y procedimientos para el mantenimiento preventivo y correctivo de los activos fijos, asegurando su buen estado y prolongando su vida útil.</p> <p>Evaluar y proponer mejoras en los sistemas de gestión de activos fijos y en los controles internos para garantizar la integridad y precisión de los registros.</p> <p>Colaborar con otros departamentos para identificar necesidades de activos fijos y coordinar su adquisición, asignación y desafectación.</p> <p>Brindar asesoramiento y apoyo en la disposición adecuada de activos fijos obsoletos o en desuso, asegurando el cumplimiento de las regulaciones ambientales.</p> <p>Preparar informes y análisis periódicos sobre la situación y el rendimiento de los activos fijos, incluyendo su valoración, depreciación y uso.</p> <p>Mantenerse al tanto de los cambios en las normativas contables y fiscales relacionadas con la gestión de activos fijos, y asegurar su cumplimiento.</p>	<p>Título universitario en Contabilidad, Finanzas, Administración de Empresas o campo relacionado.</p> <p>Experiencia previa de al menos 2 años en funciones relacionadas con la gestión de activos fijos, preferiblemente en el sector de la salud.</p> <p>Conocimiento sólido de los principios contables y fiscales aplicables a la contabilización y depreciación de activos fijos.</p> <p>Familiaridad con sistemas de gestión de activos fijos y software contable.</p> <p>Habilidades analíticas y atención al detalle.</p> <p>Capacidad para trabajar de manera autónoma y en equipo.</p> <p>Excelentes habilidades de comunicación y negociación.</p> <p>Orientación al cumplimiento de los objetivos y plazos establecidos.</p> <p>Certificación profesional en contabilidad o activos fijos (deseable)</p>

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

Tabla 13  
*Manual de puesto 2 Auxiliares de Contabilidad*

Perfil del Puesto	Resumen del Puesto	Responsabilidades	Requisitos
<b>2 auxiliares de Contabilidad</b>	El Auxiliar de Contabilidad será responsable de apoyar al departamento contable en tareas administrativas y de registro, garantizando la precisión y el cumplimiento de los procedimientos contables establecidos.	<p>Registrar y clasificar las transacciones financieras en los sistemas contables, incluyendo facturas de proveedores, pagos de clientes y otros movimientos de ingresos y egresos.</p> <p>Verificar la exactitud y la integridad de la documentación respaldatoria antes de procesar las transacciones contables.</p> <p>Asistir en la preparación de estados financieros mensuales, trimestrales y anuales, asegurando la precisión y la oportunidad en su presentación.</p> <p>Participar en la conciliación de cuentas bancarias y en la identificación y corrección de discrepancias.</p> <p>Apoyar en el proceso de cierre contable mensual, incluyendo la elaboración de ajustes contables y provisiones.</p> <p>Colaborar en la preparación de información para auditorías internas y externas, proporcionando documentación y explicaciones necesarias.</p> <p>Mantener actualizados los registros contables y documentación respaldatoria de acuerdo con los estándares contables y las regulaciones locales.</p> <p>Apoyar en la gestión de activos fijos, incluyendo el registro, la depreciación y la reconciliación de estos.</p> <p>Realizar otras tareas administrativas relacionadas con la contabilidad según sea necesario.</p>	<p>Título técnico o universitario en Contabilidad, Finanzas o Administración de Empresas.</p> <p>Experiencia previa de al menos 1 año en funciones administrativas o contables, preferiblemente en el sector de la salud.</p> <p>Conocimiento básico de principios contables y normativas financieras.</p> <p>Habilidad para trabajar con sistemas contables y software de oficina.</p> <p>Atención al detalle y capacidad para manejar múltiples tareas simultáneamente.</p> <p>Habilidades de comunicación verbal y escrita.</p> <p>Capacidad para trabajar de manera autónoma y en equipo.</p> <p>Orientación al cumplimiento de los plazos y la calidad del trabajo.</p>

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

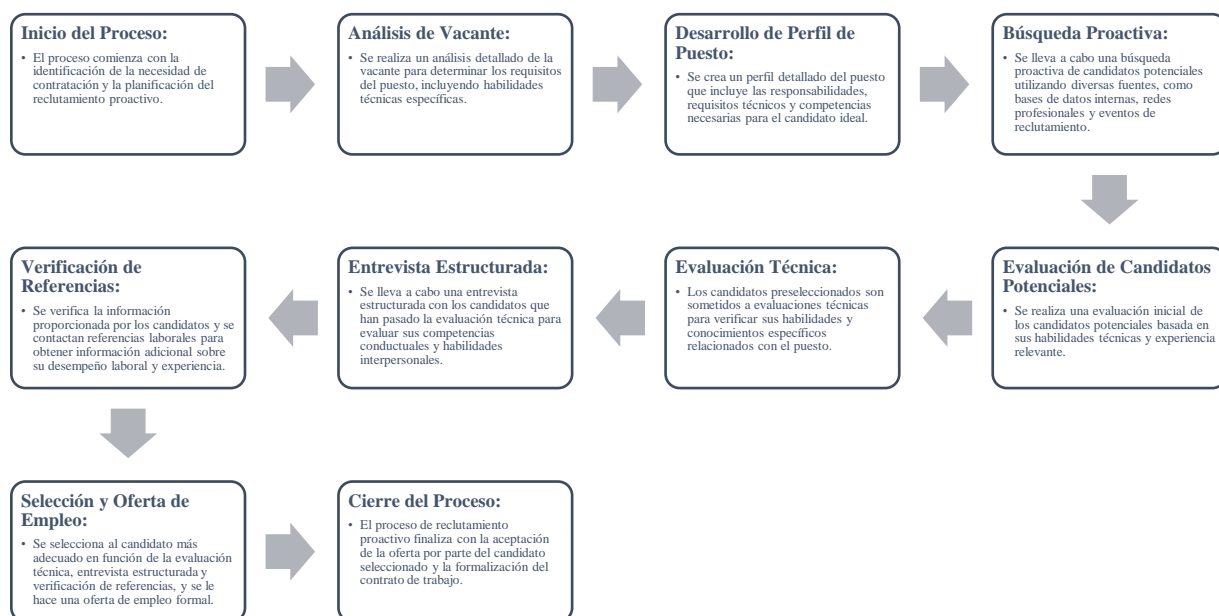
Tabla 14  
Manual de puesto 2 Auxiliares de Almacenes

Perfil del Puesto	Resumen del Puesto	Responsabilidades	Requisitos
<b>2 Auxiliares de Almacenes</b>	El Auxiliar de Almacenes será responsable de apoyar en la gestión y control de inventario, recepción, almacenamiento y distribución de los materiales y suministros médicos en el hospital, garantizando la disponibilidad y el abastecimiento oportuno de los mismos.	<p>Recepciona, verificar y registrar la entrada de materiales y suministros médicos entregados por proveedores.</p> <p>Organizar y mantener el inventario físico y electrónico de los materiales almacenados en el almacén.</p> <p>Etiquetar, clasificar y ubicar los materiales en el almacén de acuerdo con los procedimientos establecidos.</p> <p>Realizar conteos físicos periódicos para verificar la exactitud del inventario y corregir cualquier discrepancia.</p> <p>Preparar y empaçar los materiales para su distribución interna a los diferentes departamentos y áreas del hospital.</p> <p>Colaborar en la gestión de devoluciones, ajustes de inventario y eliminación de materiales obsoletos o dañados.</p> <p>Mantener limpio y ordenado el área de almacenamiento, cumpliendo con las normas de seguridad e higiene.</p> <p>Apoyar en la elaboración de informes de gestión de inventario, incluyendo niveles de stock, rotación de inventario y control de costos.</p> <p>Coordinar con la unidad de compras para asegurar el abastecimiento oportuno de materiales y suministros según las necesidades del hospital.</p>	<p>Educación secundaria completa.</p> <p>Experiencia previa en funciones similares en almacenes o logística, preferiblemente en el sector de la salud.</p> <p>Conocimiento básico de técnicas de almacenamiento y control de inventario.</p> <p>Habilidad para utilizar sistemas de gestión de almacenes y software de oficina.</p> <p>Capacidad para levantar y transportar cargas pesadas de forma segura.</p> <p>Atención al detalle y capacidad para trabajar en un entorno dinámico y multitarea.</p> <p>Habilidades básicas de comunicación y trabajo en equipo.</p> <p>Orientación al cumplimiento de los procedimientos y normativas establecidas.</p> <p>Disponibilidad para trabajar en horarios flexibles, incluyendo turnos rotativos y fines de semana si es necesario.</p>

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

En las estrategias de reclutamiento de personal, incluyendo publicación en plataformas especializadas, redes sociales y búsqueda activa de candidatos se diseñó un gráfico que apoyará a los procesos de selección que serán rigurosos y que incluye evaluaciones técnicas, entrevistas estructuradas y verificación de referencias. Se observa en el siguiente gráfico:



**Figura 10.** Proceso de reclutamiento de personal

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

### 9.1.2. Propuesta 2: Diseño e implementación de programas de formación y desarrollo continuo.

En la identificación de formación basadas en análisis de competencias y las demandas del puesto conforme a las capacidades y destrezas que poseen los empleados para reconocer áreas en las cuales puedan mejorar o necesiten adquirir nuevas habilidades para desempeñar sus funciones de manera más efectiva.

Las competencias se refieren a los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que una persona debe tener para realizar exitosamente su trabajo. Estas competencias pueden variar

dependiendo del puesto y de las exigencias específicas de cada función dentro de la organización. De esa manera en el siguiente cuadro se visibiliza las capacidades y destrezas que poseen los empleados y las áreas de mejorar o conocimiento que necesitan adquirir:

Tabla 15  
*Capacidades y destrezas y las áreas de mejorar o conocimiento*

<b>Puesto</b>	<b>Capacidades y destrezas</b>	<b>Áreas de mejorar o conocimiento que necesitan adquirir</b>
<b>Unidad de Gestión de Talentos</b>	<p>Comprender las leyes laborales y normativas pertinentes.</p> <p>Capacidad para diseñar y ejecutar programas de desarrollo organizacional que fomenten el crecimiento y la eficacia de los empleados y la organización en su conjunto</p>	<p>Competencia para manejar conflictos y resolver disputas entre empleados de manera imparcial y efectiva.</p> <p>Habilidades para gestionar la nómina, los beneficios, las evaluaciones de desempeño y otras actividades relacionadas con la gestión del personal.</p>
<b>Gestión Administrativa de RR.HH.</b>	<p>Conocimiento de los procesos de nómina, incluyendo cálculo de salarios, retenciones fiscales, beneficios y deducciones</p> <p>Capacidad para administrar inscripciones, cambios y terminaciones de beneficios de manera eficiente y precisa.</p> <p>Conocimiento de las leyes laborales y regulaciones relacionadas con la contratación, la nómina, los beneficios y otros aspectos de la gestión de personal.</p>	<p>Habilidades para comunicar políticas, procedimientos y cambios en los beneficios a los empleados de manera clara y comprensible.</p> <p>Capacidad para identificar y resolver problemas administrativos relacionados con la gestión de Recursos Humanos de manera eficiente y efectiva</p>

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

**Tabla 16**  
*Plan de formación y desarrollo continuo*

<b>Programas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>
Curso de Finanzas Hospitalarias	Capacitación en los principios financieros específicos del sector salud, incluyendo presupuesto, contabilidad hospitalaria y gestión de costos.	Mejorar la comprensión de los conceptos financieros aplicados al entorno hospitalario. Fortalecer la capacidad de planificación y control financiero.
Taller de Gestión de Recursos y Optimización de Costos	Enfoque en técnicas para identificar áreas de mejora en la asignación de recursos y reducir costos innecesarios sin comprometer la calidad de la atención.	Desarrollar habilidades en la identificación y gestión eficiente de recursos hospitalarios, promover la eficiencia operativa y financiera del hospital.
Diplomado en Gestión de Riesgos Financieros en Salud	Capacitación en la identificación y gestión de riesgos financieros específicos del sector salud, como fluctuaciones en los ingresos, gastos inesperados y cambios regulatorios.	Fortalecer la capacidad de anticipar y mitigar riesgos financieros en el entorno hospitalario.  Garantizar la estabilidad financiera y la sostenibilidad a largo plazo del hospital.
Seminario sobre Legislación y Normativas Administrativas en Salud	Actualización en las leyes, regulaciones y normativas administrativas que rigen el funcionamiento de los hospitales en el contexto nacional y local.	Familiarizar al personal con las regulaciones legales y administrativas que impactan la gestión hospitalaria, asegurar el cumplimiento normativo y evitar posibles sanciones.
Curso de Liderazgo y Comunicación Efectiva	Desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación necesarias para dirigir equipos y gestionar eficazmente el cambio en el entorno hospitalario.	Mejorar las habilidades de liderazgo y motivación del personal. Facilitar la comunicación efectiva entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos.
Programa de Desarrollo de Competencias Gerenciales	Enfoque en el desarrollo de habilidades gerenciales específicas, como toma de decisiones estratégicas, resolución de problemas complejos y gestión del cambio.	Fortalecer las habilidades de gestión de los líderes y supervisores del área administrativa y financiera.
Curso de Actualización en Tecnologías de Gestión de RR.HH.	Introducir nuevas tecnologías y software de gestión de recursos humanos para optimizar procesos administrativos.	Actualizar al personal de RR.HH. en herramientas tecnológicas para la gestión eficiente de datos y procesos, mejorar la eficacia y la precisión en la gestión de la información del personal.
Seminario sobre Bienestar Laboral y Prevención de Estrés	Abordar temas relacionados con el bienestar emocional y la prevención del estrés en el ambiente laboral hospitalario.	Sensibilizar al personal de RR.HH. sobre la importancia del bienestar emocional en el trabajo.  Ver herramientas para la gestión del estrés y la promoción de un ambiente laboral saludable.

**Fuente:** Sub Dirección Administrativa Financiera

**Nota:** Elaboración propia.

Estos programas de formación y desarrollo continuo están diseñados para fortalecer las habilidades y competencias de la subdirección administrativa y financiera del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija, contribuyendo así a una gestión más eficiente y efectiva de los recursos financieros y administrativos del hospital.

### **9.1.3. Propuesta 3: Implementación de acciones para mejorar el clima laboral.**

Conforme a lo desarrollado se ejecutó un plan de acción para abordar las áreas de mejora identificadas en la encuesta realizadas en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija, centrándose en iniciativas de reconocimiento, comunicación efectiva y resolución de conflictos:

Plan de Acción:

Iniciativas de Reconocimiento:

- Programa de Reconocimiento Mensual: Establecer un programa mensual de reconocimiento donde se destaquen los logros y contribuciones individuales y de equipo. Esto puede incluir menciones en boletines internos, premios simbólicos y reconocimientos públicos en reuniones de personal.
- Sistema de Nominaciones de Pares: Implementar un sistema donde los colegas puedan nominar a sus compañeros por su excelente desempeño, actitudes positivas o contribuciones excepcionales. Las nominaciones podrían ser revisadas por un comité y premiadas periódicamente.

Iniciativas de Comunicación Efectiva:

- Sesiones de Retroalimentación: Organizar sesiones regulares de retroalimentación entre supervisores y empleados para discutir desempeño, metas y preocupaciones. Estas reuniones deben ser bidireccionales y enfocarse en establecer objetivos claros y ofrecer apoyo mutuo.
- Boletines y Tablones de Anuncios: Implementar un sistema de comunicación interna que incluya boletines electrónicos y tablones de anuncios físicos donde se compartan noticias, actualizaciones, logros del equipo y eventos próximos.

Iniciativas de Resolución de Conflictos:

- Entrenamiento en Gestión de Conflictos: Ofrecer talleres y sesiones de capacitación en técnicas de resolución de conflictos para todo el personal. Esto incluiría habilidades de comunicación, empatía, negociación y manejo de situaciones difíciles.
- Mediación Interna: Designar o entrenar a mediadores internos que puedan intervenir y facilitar la resolución de conflictos entre colegas de manera neutral y confidencial. Estos mediadores podrían ser voluntarios capacitados o profesionales externos contratados según sea necesario.

#### Seguimiento y Evaluación:

- Realizar encuestas de seguimiento trimestrales para evaluar el impacto de las iniciativas implementadas en el clima laboral y recopilar retroalimentación adicional.
- Establecer métricas clave de desempeño, como la satisfacción laboral, la rotación del personal y la productividad, para monitorear el progreso a lo largo del tiempo.

#### Recursos Necesarios:

- Recursos financieros para implementar programas de reconocimiento y capacitación.
- Tiempo dedicado de la alta dirección y los supervisores para apoyar y participar en las iniciativas.
- Apoyo del departamento de recursos humanos para coordinar y administrar las actividades del plan de acción.

Este plan de acción proporciona una guía para abordar las áreas de mejora identificadas en la encuesta a los servidores públicos, centrándose en el reconocimiento, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija.

#### **9.1.4. Propuesta 4: Establecimiento de un sistema de evaluación y seguimiento continuo.**

Para implementar sistemas de seguimiento y monitoreo del progreso hacia los objetivos establecidos en cada área de mejora en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija, se pueden seguir los siguientes pasos:

##### 1. Definir Indicadores Clave de Desempeño:

- Identificar los indicadores específicos que ayudarán a medir el progreso en cada área de mejora. Por ejemplo, para el área de reconocimiento, podrían incluir el número de nominaciones recibidas por empleado o el porcentaje de empleados que informan sentirse valorados en las encuestas de seguimiento.

## 2. Establecer Metas Cuantificables:

- Definir metas claras y cuantificables para cada uno de los identificados. Estas metas deben ser alcanzables, relevantes y alineadas con los objetivos establecidos en el plan operaciones anuales - POA.

## 3. Seleccionar Herramientas de Monitoreo:

- Elegir las herramientas y métodos más adecuados para recopilar datos y realizar el seguimiento de los objetivos a cumplir. Esto podría incluir encuestas regulares, sistemas de gestión de desempeño, software de seguimiento de proyectos, entre otros.

## 4. Designar Responsables del Seguimiento:

- Asignar responsables específicos dentro del equipo de gestión para supervisar y recopilar los datos relevantes en cada área de mejora. Estos responsables deberán ser personas con la autoridad y los recursos necesarios para llevar a cabo el seguimiento de manera efectiva.

## 5. Establecer Frecuencia de Monitoreo:

- Definir la frecuencia con la que se realizará el seguimiento de los objetivos a cumplir y la recopilación de datos. Esto puede variar según la naturaleza de los indicadores y la disponibilidad de recursos, pero es importante que sea lo suficientemente frecuente como para detectar tendencias y tomar medidas correctivas si es necesario.

## 6. Analizar y Evaluar Resultados:

- Analizar regularmente los datos recopilados para evaluar el progreso hacia las metas establecidas. Identificar áreas de éxito y áreas que requieren atención adicional.

#### 7. Tomar Acciones Correctivas:

- En base a los resultados del monitoreo, tomar medidas correctivas y ajustar las estrategias según sea necesario para garantizar que se logren los objetivos establecidos en cada área de mejora.

#### 8. Comunicar y Retroalimentar:

- Comunicar de manera transparente los resultados del monitoreo a todo el equipo y proporcionar retroalimentación regular sobre el progreso hacia los objetivos. Esto fomentará la transparencia y el compromiso con el proceso de mejora continua.

#### 9. Realizar Revisiones Periódicas:

- Realizar revisiones periódicas del sistema de seguimiento para evaluar su efectividad y realizar ajustes si es necesario. Los sistemas de seguimiento deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades cambiantes del hospital.

Implementar estos sistemas de seguimiento permitirá al Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija monitorear de manera efectiva el progreso hacia los objetivos establecidos en cada área de mejora, identificar oportunidades de mejora y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

#### **9.1.5. Propuesta 5: Comunicación y divulgación.**

Para mejorar la comunicación y divulgación de recursos humanos (RR.HH.) en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija, se puede implementar una estrategia integral que incluya los siguientes elementos:

##### 1. Creación de Canales de Comunicación:

- Intranet Hospitalaria: Establecer una plataforma en línea donde el personal pueda acceder a información relevante sobre políticas, beneficios, oportunidades de desarrollo, entre otros.

- Boletines Internos: Publicar boletines electrónicos periódicos que destaquen noticias, eventos, logros del personal y actualizaciones importantes del departamento de RR.HH.
- Carteleras y Tablones de Anuncios: Instalar tablones de anuncios físicos en áreas de alto tráfico donde se puedan publicar anuncios, recordatorios y oportunidades de desarrollo profesional.

## 2. Sesiones Informativas y Talleres:

- Reuniones Departamentales: Organizar reuniones periódicas con los departamentos para proporcionar actualizaciones sobre políticas, procedimientos y oportunidades de desarrollo.
- Talleres de Capacitación: Ofrecer talleres sobre temas relevantes de RR.HH, como gestión del desempeño, manejo del estrés, equilibrio trabajo-vida personal, entre otros.

## 3. Programas de Reconocimiento y Motivación:

- Programa de Reconocimiento: Implementar un programa formal de reconocimiento que celebre los logros y contribuciones del personal. Esto puede incluir premios, menciones en boletines internos y eventos de reconocimiento.
- Eventos de Integración: Organizar actividades de integración y eventos sociales para fomentar el compañerismo y fortalecer el sentido de comunidad entre el personal.

## 4. Comunicación Bidireccional:

- Buzón de Sugerencias: Establecer un sistema de buzones de sugerencias donde el personal pueda proporcionar retroalimentación, ideas y preocupaciones de manera confidencial.
- Sesiones de Retroalimentación: Facilitar sesiones regulares de retroalimentación donde los empleados puedan compartir sus opiniones y preocupaciones con los líderes de RR.HH.

#### 5. Uso de Tecnología:

- Correo Electrónico y Mensajería Instantánea: Utilizar el correo electrónico y plataformas de mensajería instantánea para enviar comunicaciones importantes y recordatorios a todo el personal.
- Redes Sociales Internas: Implementar una red social interna donde el personal pueda interactuar, compartir información y mantenerse conectado fuera del entorno laboral.

#### 6. Evaluación y Mejora Continua:

- Encuestas de Satisfacción: Realizar encuestas periódicas de satisfacción para evaluar la efectividad de las iniciativas de comunicación y obtener retroalimentación sobre áreas de mejora.
- Análisis de Métricas: Monitorear métricas clave, como la participación en eventos, la utilización de recursos de RR.HH. y la satisfacción del personal, para evaluar el impacto de las actividades de comunicación.

Implementando esta propuesta de comunicación y divulgación de RR.HH. ayudará al Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija a mejorar la comunicación interna, fortalecer la cultura organizacional y aumentar la participación y el compromiso del personal.

## 10. EVALUACIÓN Y RESULTADOS

### 10.1. Evaluación

Al evaluar la propuesta técnica para mejorar la gestión de RR.HH. en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija, es fundamental considerar estos criterios: diseño e implementación de estrategia de reclutamientos y selección efectiva; el diseño e implementación de formación y desarrollo continuo; la implementación de acciones para mejorar el clima laboral; el establecimiento de un sistema de evaluación y seguimiento continuo y; comunicación y divulgación en el corto plazo para garantizar que las iniciativas sean efectivas, viables y sostenibles a mediano y largo plazo. Además, la retroalimentación continua y la adaptación según sea necesario son clave para el éxito de cualquier programa de mejora organizacional.

### 10.2. Resultados

Bajo la propuesta central planteada se tiene los siguientes resultados:

- **Resultado 1. Manuales de puesto cargos vacantes.** La elaboración de manuales de puesto vacantes puede mejorar significativamente la gestión de RR.HH. en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija al proporcionar claridad, estandarización, transparencia y equidad en el lugar de trabajo. Esto a su vez puede conducir a un aumento en la eficiencia, la productividad y la satisfacción laboral dentro del hospital. Se elaboró los de los siguientes cargos:
  - Operador de Finanzas
  - Activos Fijos
  - Auxiliares de Contabilidad
  - Auxiliares de Almacenes.
- **Resultado 2. La elaboración de un proceso de reclutamiento de personal.** Que apoyara a la unidad de gestión de RRHH del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija.
- **Resultado 3. Programa de formación y desarrollo continuo.** Está diseñados para fortalecer las habilidades y competencias de la subdirección administrativa y financiera del Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija, contribuyendo así a

una gestión más eficiente y efectiva de los recursos financieros y administrativos del hospital.

- **Resultado 4. Plan de acción comunicación efectiva y la resolución de conflictos.** Proporciona una guía para abordar las áreas de mejora identificadas en la encuesta a los servidores públicos, centrándose en el reconocimiento, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija.
- **Resultado 5. Sistemas de seguimiento.** Permitirá al Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija monitorear de manera efectiva el progreso hacia los objetivos establecidos en cada área de mejora, identificar oportunidades de mejora y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.
- **Resultado 6. Propuesta de comunicación y divulgación de RR.HH.** ayudará al Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija a mejorar la comunicación interna, fortalecer la cultura organizacional y aumentar la participación y el compromiso del personal.

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1. Conclusiones

Conforme a los objetivos específicos se tiene las siguientes conclusiones:

De acuerdo con el diagnóstico situacional en Cobija, se ha podido evidenciar que existen deficiencias de la gestión de RR.HH. en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera hecho que se ha podido constatar a través del análisis FODA y la aplicación de encuestas dirigido a los servidores públicos y entrevistas estructuradas al Director del hospital y Jefe de la Subdirección Administrativa y financiera, de la cuales resalta la falta de manuales de puesto, la debilidad en la gestión de conflictos, debilidades en el reclutamiento de personal, en la comunicación interna etc. Sin embargo, también se ha podido constatar el compromiso institucional de las personas que trabajan en la Subdirección Administrativa y Financiera a través de las medidas correctivas que tiene para implementar.

Por otra parte, se logró identificar herramientas basadas en la optimización de procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño para mejorar la gestión de RR.HH. en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera, de la cual se desarrolló a través de los siguientes componentes: diseño e implementación de estrategia de reclutamientos y selección efectiva; el diseño e implementación de formación y desarrollo continuo; la implementación de acciones para mejorar el clima laboral; el establecimiento de un sistema de evaluación y seguimiento continuo y; comunicación y divulgación, aspectos importantes que tiene que ser visibilizados por la gerencia del hospital en un corto plazo para garantizar que las iniciativas sean efectivas, viables y sostenibles a mediano y largo plazo.

Finalizando se logró diseñar una propuesta técnica para mejorar la gestión de RR.HH. en el Hospital de Tercer nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en la ciudad de Cobija, en la cual se ha tubo resultados como; manual de puesto cargos vacantes, la elaboración de un proceso de reclutamiento de personal, un programa de formación y desarrollo continuo, un plan de acción comunicación efectiva y la resolución de conflictos, un sistemas de seguimiento y una propuesta de comunicación y divulgación de RR.HH, sin duda estos resultados puedan mejorar la gestión no solo en términos de RR.HH si no la atención general que brinda el hospital a la ciudadanía.

## **11.2. Recomendaciones**

Tomando en cuenta el proceso de aplicación de todo el trabajo con el objetivo de mejorar la gestión de RRHH el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera de la ciudad de Cobija, se recomienda los siguiente:

- La elaboración y aplicación de manuales de puesto cargos existentes y vacantes.
- La aplicación del proceso de reclutamiento para la contratación del personal.
- Aplicar el programa de formación y desarrollo continuo.
- Aplicar el plan de acción comunicación efectiva y la resolución de conflictos.
- Desarrollar el sistema de seguimiento y una propuesta de comunicación y divulgación de RR.HH.

## REFERENCIAS

- Gobierno Autónomo Departamental de Pando. (2020). *Manual de Funciones del Hospital de Tercer Nivel – Pando “Dr. Hernán Messuti Ribera” (que en anexo forma parte del Decreto Departamental N° 22/2020)*. Gaceta Oficial de Pando. [https://gaceta.pando.gob.bo/upload\\_gaceta/DECRETO-DPTAL.-22-2020-convertido.pdf](https://gaceta.pando.gob.bo/upload_gaceta/DECRETO-DPTAL.-22-2020-convertido.pdf)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional (17a ed.)*. Pearson Educación.
- Larios, J. A. D., Ortiz-Barrios, M., & Barrón-Gutiérrez, T. (2020). *Modelo de gestión de recursos humanos en salud: una revisión sistemática de la literatura*. *Investigación en Educación Médica*, 9(36), 63-74.
- Hernández Sampieri, R. (2024). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. Gobierno de Jalisco. Recuperado de [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Stone, RJ (2019). *Gestión de recursos humanos*. John Wiley e hijos.
- Cummings, TG y Worley, CG (2023). *Desarrollo y cambio organizacional (10ª ed.)*. Aprendizaje Cengage.
- Instituto para la Mejora de la Atención Médica (IHI). (2020). *Ciencia de la mejora: Establecimiento de medidas*. Libro blanco del IHI.
- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. (2018). *Manual de metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores
- Martinez, C. (2022). *Investigación Descriptiva: Tipos y Características*
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a ed.)*. México: McGraw-Hill.

# ANEXOS

**Anexo 1:** Encuesta sobre Recursos Humanos y Eficiencia en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera.

**Encuesta sobre Recursos Humanos y Eficiencia en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera**

Nombre del empleado/a:

Estamos llevando a cabo una investigación para mejorar la eficiencia en el Hospital de Tercer Nivel Dr. Hernán Messuti Ribera en Cobija, específicamente en el área de Recursos Humanos. Su opinión es valiosa para nosotros. Por favor, tómese unos minutos para completar esta encuesta. Sus respuestas serán confidenciales.

1. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la Sub-Dirección Administrativa Financiera del hospital? (Escala del 1 al 5, donde 1 es muy insatisfactorio y 5 es muy satisfactorio)

R.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en su trabajo diario relacionados con la gestión del talento humano?

R.

3. ¿Recibe apoyo adecuado de la dirección del hospital para el desarrollo profesional y la capacitación? (Sí/No)

R

4. ¿Cómo describiría la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en el departamento?

R.

5. ¿Recibe retroalimentación regular sobre su desempeño y contribución al departamento?

R.

6. ¿Qué sugerencias o recomendaciones tendría para mejorar la eficiencia y la gestión de recursos humanos en el hospital?

R.

7. ¿Cómo describiría su nivel de satisfacción general con su trabajo en la Sub-Dirección Administrativa Financiera? (Escala del 1 al 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho)

R

8. ¿Hay algún otro comentario o aspecto que le gustaría compartir sobre la gestión de recursos humanos en el hospital?

R.

**Anexo 2:** Entrevista al jefe del Departamento de Gestión del Talento humano Director del Hospital.

**Entrevista**

**Jefe del Departamento de Gestión del Talento humano**

**Director del Hospital.**

**Hospital de 3er nivel Dr. Hernán Messuti Ribera**

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente el departamento de Gestión del Talento Humano en el hospital?

R.

2. ¿Cuáles son los objetivos y metas a corto y largo plazo del departamento en términos de gestión de recursos humanos?

R.

3. ¿Qué estrategias se han implementado previamente para mejorar la eficiencia y el desempeño del personal en el hospital? ¿Cuáles han sido los resultados de estas estrategias?

R.

4. ¿Qué recursos y apoyo necesitan para implementar de manera efectiva las iniciativas de mejora de recursos humanos en el hospital?

R.

5. ¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento y la selección de personal en el hospital? ¿Hay algún desafío particular en este proceso?

R.

6. ¿Qué programas de capacitación y desarrollo profesional se ofrecen actualmente al personal del hospital? ¿Qué áreas de mejora identifica en este aspecto?

R.

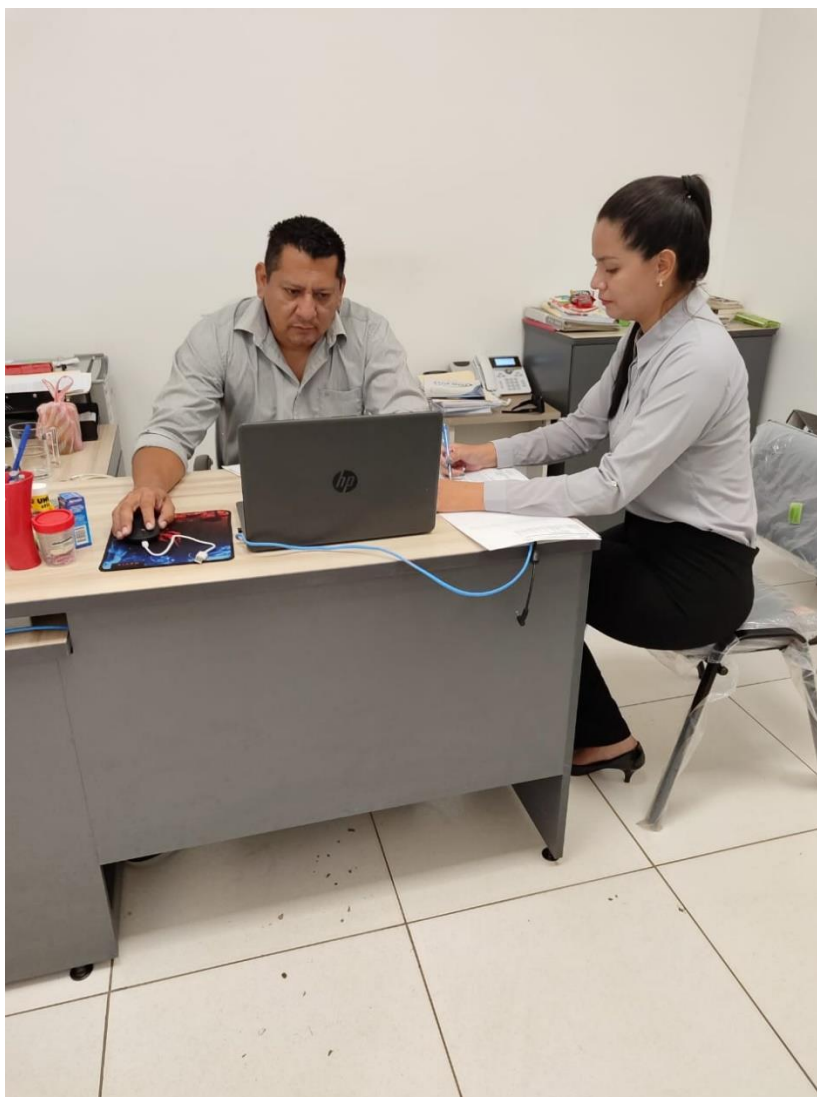
7. ¿Cómo se mide el desempeño y la satisfacción del personal en el hospital? ¿Qué métricas se utilizan para evaluar la eficiencia del equipo de trabajo?

R.

**Anexo 3: Fotografías.****Director Ejecutivo**

**Figura 10.** Director Ejecutivo  
**Fuente:** Elaboración propia

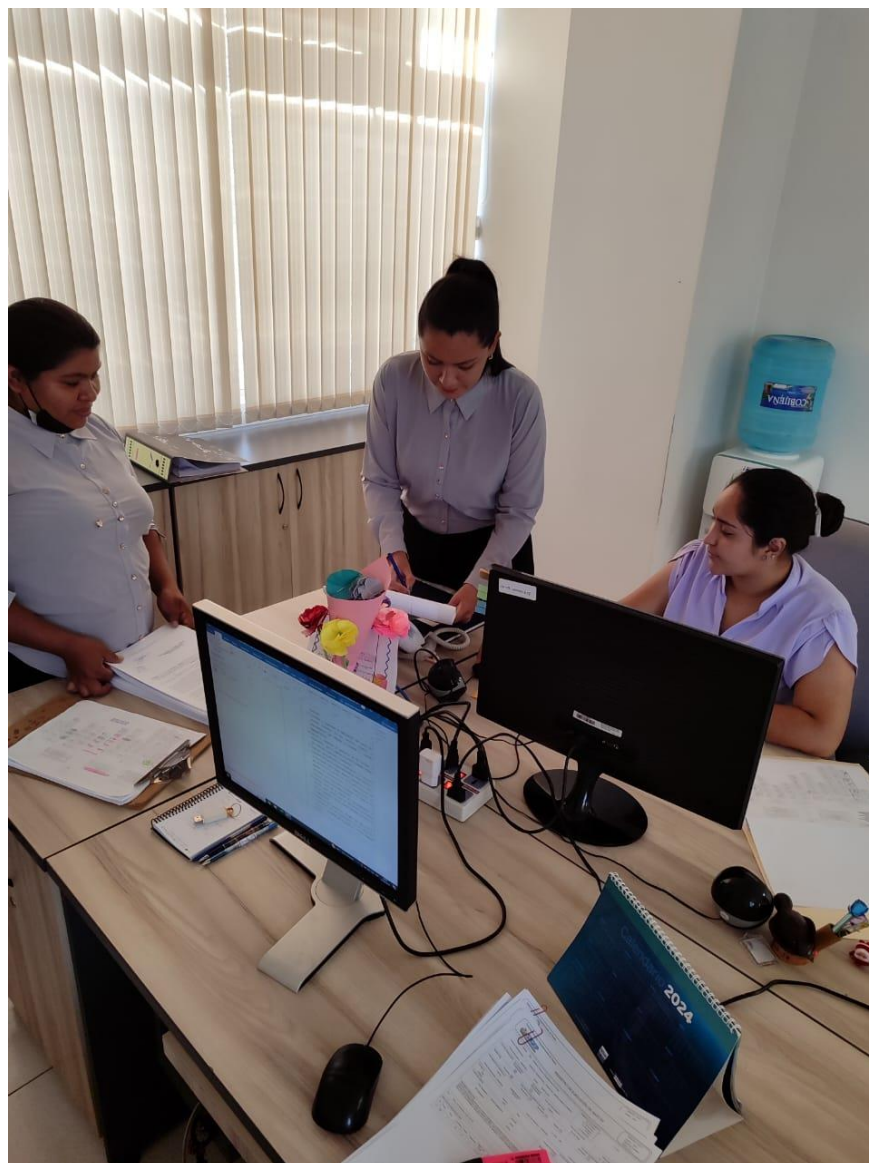
### Subdirector de Gestión Administrativa y Financiera



**Figura 11.** Sub Director Administrativo Financiero

**Fuente:** Elaboración propia

## Personal Recursos Humanos del Hospital



**Figura 12.** Departamento de Recursos Humanos  
**Fuente:** Elaboración propia