

UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“Reingeniería en los Procesos de Reclutamiento y Selección de los Recursos Humanos del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán, Caso recursos Propios”

Proyecto de Grado para Optar al Grado de Licenciado en Administración de Empresas

POSTULANTE: Univ. Franz Puerta Argote

TUTOR: Lic. Hans Zampieri Taborga

Cobija – Pando – Bolivia
2012

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
I Resumen	1
I.1 Titulo de la Propuesta	2
I.2 Antecedente	2
I.3 Descripcion del Problema que se Contribuira a Resolver	5
I.4 Justificacion de la Propuesta	9
I.5 Objetivos	10
I.6 Nombre de la Entidad Beneficiaria	11
II Marco Teorico	12
III Metodologia	32
IV Cuerpo Central de la Propuesta	37
V Fundamentacion de la Propuesta	53
VI Inversiones, Costos de Ejecucion del Proyecto	71
VII Indicadores de Evaluacion del Proyecto	73
VIII Cronograma Propuesto de Ejecucion del Proyecto	75
IX Conclusiones y Recomendaciones	76
X Bibliografia	78
ANEXOS	

DEDICATORIA

A mis querida Madre y Esposa:

**Isabel Argote Maniguary y
Carmen Borja Mejía**

Quienes con cariño, perseverancia y sacrificio supieron acompañarme a lo largo de mi vida y mis estudios profesionales.

AGRADECIMIENTOS

- *A Dios por darme la vida, y los medios necesarios para estudiar una carrera.*
- *A mi Madre: Por su constante aliento, apoyo moral y cariño.*
- *A mis queridos hijos: por ayudarme a salir adelante con mis estudios.*
- *A mi esposa, que me apoyo siempre en los buenos y malos momentos, mis sinceros agradecimientos.*
- *A mis hermanos (as), que me apoyaron siempre en los buenos y malos momentos, mis sinceros agradecimientos.*
- *A mi Tutor, Lic. Hans Zampiry Taborga, por los consejos y sugerencias brindadas.*
- *A los Señores Docentes de la Universidad Amazónica de Pando, quienes hicieron posible mi formación académica.*
- *A mis compañeros universitarios, por los años de estudio compartidos.*

I.- RESUMEN

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias. Recordemos que son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

I.1.- TITULO DE LA PROPUESTA

“Reingeniería en los Procesos de Reclutamiento y Selección de los Recursos Humanos del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán, Caso recursos Propios”

I.2.- ANTECEDENTES

El Hospital Dr. Roberto Galindo Terán de Cobija es una institución dependiente del Sedes Pando, Gobierno Autónomo Departamental de Pando y Gobierno Municipal de Cobija con el propósito de brindar servicios de salud a la población pandina.

En nuestra actualidad el Gobierno Departamental de Pando y el Gobierno Municipal de Cobija no ven la importancia de los recursos Humanos que cuenta dentro del mismo nosocomio, la importancia del equipamiento necesario, el mantenimiento adecuado para las diferentes maquinarias, muebles y enseres para así poder brindar una atención de calidad y eficacia siendo este de segundo y tercer nivel.

El Hospital Roberto Galindo Terán de Cobija, en el departamento de Pando se declaró en emergencia ante un posible colapso que pueda sufrir por la falta de personal, equipamiento y recursos económicos, del cual se declararon en emergencia ante el incremento de pacientes que requieren servicios de tercer nivel, cuando este hospital sólo cuenta con servicios de segundo nivel. A ello se suma que este hospital es el único de Pando, pues los otros cinco centros de salud sólo cuentan con servicios de primer nivel.

Todavía el hospital cuenta con 73 camas distribuidas en cuatro especialidades. Además, son 21 médicos repartidos en diferentes especialidades los que diariamente atienden a aproximadamente 50 pacientes que se encuentran internados y otro número similar que no requiere de internación.

"Las afecciones de la población que se han presentado y que han rebasado nuestra capacidad han sido de tercer nivel, han sido por causa de los accidentes de tránsito y accidentes por armas de fuego que han sucedido, los accidentes de tránsito son el pan de cada día de Cobija", precisó el galeno.

Ante esta situación, el médico pidió a las autoridades departamentales y nacionales que puedan cumplir tres demandas principales: la reasignación de siete millones de bolivianos que la Gobernación de Pando les destinó, pero no accedieron por cambios administrativos realizados por la Alcaldía de Cobija; una Resolución Ministerial para que el hospital pueda brindar servicios de tercer nivel con apoyo de la Gobernación; y la continuidad de la anterior administración del nosocomio.

Los trabajadores de equipos del hospital que son responsables colectivamente de los resultados de los procesos médicos, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisora entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo

real. Después de la reingeniería, no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de Administradores y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo. Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

Se habla mucho de cambio en los últimos años; sin embargo, el cambio siempre ha existido. El cambio es una transformación en los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, científicos, administrativos y, sobre todo, en las expectativas del hombre. El cambio es importante porque las organizaciones deben estar acordes con los requerimientos del medio o entorno, para no volverse obsoletas y, por consiguiente, entren en procesos lentos y desaparezcan.

La reingeniería es un proceso total de readecuación de las Organizaciones a las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las formas con que se puede manejar el cambio.

Por naturaleza, el hombre busca respuestas a las diferentes interrogantes que va encontrando a medida que desarrolla su saber, y una vez que consigue estas respuestas se realiza nuevas interrogantes, cuestiona estas respuestas.

Nos atreveríamos a decir que el proceso de reingeniería es una respuesta a una interrogante ("¿estamos acaso haciendo las cosas bien o podríamos hacerlas mejor?")

que surgió después de haber obtenido una respuesta (el proceso o actividad en sí) a una interrogante que se planteó originalmente (Cómo hacer las cosas).

En este trabajo se implementa la reingeniería como alternativa ante un problema latente y visible en la organización la cual esta siendo afectada por no hacer caso a la normativa vigente para atraer personas y profesionales con experiencia dados por procesos de vinculación de personal a la institución hospitalaria como también a los potenciales funcionarios los cuales pierden la confianza del prestigio de la institucionalización ante problemas en al proceso de contratación que no están siendo controladas por la dirección general.

I.3.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRÁ A RESOLVER

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. Si bien no es muy común encontrar una organización que emplee algunas personas que aporten menos de lo que reciben; cualquier empresa para sobrevivir solo tolerara un mínimo porcentaje de estas personas, ya que en todos los casos un trabajador de bajo rendimiento puede afectar en alguna medida el desempeño de todo el grupo. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso de negocios más eficientes que el anterior.

Los supuestos acerca de la administración de personal abundan más que los temas organizaciones, ya que ellos reciben mayor incidencia de aspectos emotivos. La administración presume que cualquier posición es importante y que entre las responsabilidades más relevantes de un gerente esta el reto de obtener el máximo de cada persona. Sin embargo, los gerentes presumen también que es imposible alcanzar

consistentemente el 100% de rendimiento en los trabajadores, ya sea en forma individual o colectiva. Con frecuencia, el personal considera hipócrita este planteamiento, en especial cuando la gerencia afirma que sus empleados son el activo más importante de la compañía, pero los trata luego como si no tuvieran ningún valor. Muchos gerentes intentan impresionar a sus superiores con actitudes recias, en particular, cuando manifiestan el deseo de despedir a los trabajadores por cualquier razón que parezca benéfica para la empresa.

Empleados y directivos consideran abominable la administración corporativa de personal cuando toma el lado de la gerencia en los aspectos relacionados con la remuneración económica. , Pero en los aspectos disciplinarios parece de parte de los trabajadores. La relación entre trabajo y administración es confusa, y las teorías que dirigen esta importante área esta en conflicto.

El único hospital público de Cobija durante los últimos años ha estado inmerso en un proceso continuo de adaptación, fruto de fuertes presiones sociales y políticas, cuyo objetivo es mejorar los niveles de calidad asistencial y reducir los costos operativos. Parece ser ésta la descripción de una situación generalizada del sector si atendemos al contenido de diversas publicaciones en los medios relacionadas directa o indirectamente con la gestión en el ámbito sanitario. Son numerosos los expertos y gestores sanitarios que han abogado por la adopción de nuevas técnicas de gestión en los hospitales, en una situación caracterizada por la presión ejercida por los contratos programas, en los que la financiación depende directamente tanto de los niveles asistenciales alcanzados como de los de gestión.

También hay que añadir a este cuadro la posible puesta en marcha de un mercado mixto sanitario, que obligaría a los hospitales públicos a competir por captar pacientes-clientes y, consecuentemente, recursos financieros en función de los servicios prestados. Esta situación de creciente incertidumbre se ha reflejado en las formas de dirección de los administradores de los hospitales, que han intentado

reaccionar para hacer frente a los nuevos escenarios. El resultado ha sido la adopción de diferentes técnicas y métodos de dirección, cuyo éxito en el sector empresarial indujo a prever idénticos resultados en el sector de salud. De esta forma hemos asistido a la implantación de técnicas como la contabilidad analítica, la planificación estratégica y la gestión de la calidad. En esta línea, una de las últimas modas en gestión de hospitales se denomina reingeniería de procesos que, como las otras prácticas mencionadas, ha recorrido su camino partiendo desde el campo de la gestión de empresas. Esta situación no es propia sólo del ámbito de salud, es más, se podría afirmar que es el resultado de la influencia anglosajona sobre tendencias en la gestión de hospitales.

Algunos artículos de la literatura especializada reflejan bastante bien la presión que desde un medio escrito se puede llegar a ejercer sobre los gestores hospitalarios, los cuales terminan asumiendo como necesario y como un signo de actualización profesional el estar a la última en lo que a técnicas de dirección se refiere, sin valorar primero de forma adecuada la bondad de las propuestas para el sector de salud. Los gestores de hospitales deberían reflexionar sobre las lecciones aprendidas en los países de los que proceden las nuevas técnicas y los resultados en ellos obtenidos, de las que se deduce que generalmente no se logra el resultado esperado y que muchos de los artículos e informes publicados sobre experiencias con éxito obedecen más a un deseo de propaganda que a la realidad. Centrémonos en la reingeniería de procesos de reclutamiento y selección de personal, que constituye prácticamente la última novedad en la dirección de hospitales y que posiblemente ceda en breve el puesto de novedad a otra corriente, como podría ser la gestión del conocimiento.

De la reingeniería de procesos se ha dicho que constituye la herramienta para garantizar el éxito en los actuales entornos competitivos y que constituye una alternativa óptima a los procesos de gestión de la calidad, que sólo permiten alcanzar pequeñas mejoras marginales. También se ha afirmado que pueden lograrse resultados espectaculares como consecuencia de su implantación en los hospitales.

No faltan las voces que desde nuestro país proclaman también la idoneidad de esta concepción, y los beneficios de incorporarla en los hospitales para mejorar su eficiencia.

El objetivo de este trabajo es el de mostrar que, tal y como fue definido por su autor, el enfoque de la reingeniería de procesos de reclutamiento y selección de personal para la mejora de los niveles de eficiencia y de productividad no puede ser implantado con éxito en los hospitales públicos nacionales y que, en realidad, las experiencias así denominadas no obedecen a los preceptos de dicho enfoque sino que, de hecho, tienen más parecido con una solución organizativa ya madura denominada diseño socio-técnico, cuyos fundamentos se sentaron hace más de cincuenta años y que se basa, y suma, en una filosofía que promueve el aprovechar la experiencia y conocimiento del personal e integrarlo con los nuevos desarrollos tecnológicos. En la actualidad esta última dimensión cobra más relevancia debido a los continuos avances en el campo de la tecnología de la información y de las comunicaciones.

Para el hospital es vital la selección de personas, que a las veces incorporar un miembro nuevo a la institución es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en el desempeño del mismo. Por tal razón es que a la hora de pensar en incorporar a alguien, se debe meditar en términos de inversión, en cómo los resultados de esta persona puede aportar valor a la institución, que de no haber sido bien seleccionados, en vez de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización en que trabaja.

Para entonces es necesario iniciar un correcto proceso de reclutamiento y selección, para eso es indispensable detectar cual es el área que requiere mas personal y porqué, luego evaluar de que necesidades se habla, esto permitirá definir con mas precisión las características indispensables para la posición, detectar que tipo de empleado podría cubrir la vacante y su adecuación a la organización misma. Es importante además resaltar que la búsqueda deberá dirigirse básicamente hacia personas

dispuestas a obtener excelentes resultados y flexibles con capacidad de adaptarse a los cambios inesperados que se presentan día a día.

I.4.- JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Se llama Reingeniería al rediseño de un proceso tal y como si no hubiera existido antes a fin de alcanzar un importante salto cualitativo en la mejora de sus rendimientos en costo, calidad, servicio, rapidez, etc.

En este sentido se diferencia en parte de la mejora continua que tomar un proceso existente y lo mejora en forma continua y paulatina, pero sin cambiarlo. En este sentido podremos decir que se trata más bien de un proceso de mejora discontinua que consiste en ignorar totalmente todos los supuestos predios que rigen los procesos existentes y en este sentido tiene algunos puntos de contacto con el método del "análisis del valor"

La Reingeniería se vincula con el análisis del valor, justo a tiempo, la calidad total, la investigación operativa, y la informática de diversas maneras. (Recordar que el análisis del valor se orienta hacia el análisis crítico de las funciones de los productos y servicios identificando y eliminando costos innecesarios. Procede definiendo adecuadamente una función determinada mediante un verbo y un sustantivo y rediseñándola a fin de satisfacerla al menor costo posible)

Dentro del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán existen muchas deficiencias relacionadas al recurso humano existente de acuerdo a la ubicación que existe dentro la repartición de los servicios, teniendo muchos problemas al no tener conocimiento de las normas básicas de bioseguridad, reglamento interno y cuáles son las funciones específicas dentro de su área de trabajo. Se requiere de un personal calificado idóneo para así poder tener un buen rendimiento, costo, producción dentro de la gestión hospitalaria.

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor dentro del nosocomio. El éxito del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. Si bien es de bastante perjuicio emplear algunas personas que aporten menos de lo que reciben a la institución; cualquier institución para subsistir en el tiempo solo tolerara un mínimo porcentaje de estas personas, ya que en todos los casos un trabajador de bajo rendimiento puede afectar en alguna medida el desempeño de todo el grupo. La reingeniería debe entrar a funcionar si el rendimiento se basa en el nivel de desempeño.

I.5.- OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar la Reingeniería en los Procesos de Reclutamiento y Selección de los Recursos Humanos del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán, Caso recursos Propios

Objetivos Específicos

- Analizar los actuales procesos de reclutamiento y selección de personal contratados con recursos propios
- Identificar las causas por las cuales no se completan los procesos de reclutamiento y selección de personal contratados con recursos propios
- Determinar los mecanismos de coordinación y control de reclutamiento y selección de personal caso recursos propios
- Establecer la metodología del diseño de la reingeniería en los procesos de reclutamiento y selección de personal, caso recursos propios

I.6.- NOMBRE DE LA ENTIDAD, GRUPO O REGIÓN, BENEFICIARÍA

La entidad beneficiaria será la administración del Hospital Roberto Galindo Terán, con la reingeniería de los procesos de reclutamiento y selección de personal contratados con los recursos propios generados por este nosocomio.

I.7.- REFERENCIA GEOGRÁFICA O IDEALIZACIÓN DEL PROYECTO

El Hospital Roberto Galindo Terán, se encuentra ubicado en la Distrito 2, Zona 8 de la ciudad de Cobija, propiamente en el Barrio 11 de Octubre, Calle Roberto Galindo No 061.

II.- MARCO TEÓRICO

2.1 GENERALIDADES

El proceso de Reingeniería, es una teoría comúnmente aplicada en la actualidad en las instituciones, pero independientemente del término que se asigne, modernización, transformación y reestructuración; el objetivo perseguido al aplicarla es el mismo, aumentar la capacidad para competir en el mercado, mediante la reducción de costos, ya sea en la producción de bienes o prestación de servicios.

Uno de los aportes más importantes brindados por la Reingeniería, es el de enfatizar la necesidad cada vez mayor de competir, para que una empresa alcance el éxito y sobreviva en el mundo de los negocios. En el modelo económico, el cual genera las economías abiertas, es la mayor presión que motiva la aplicación de las técnicas de reingeniería; sin embargo, las instituciones se ven en la obligación de cubrir las nuevas demandas de los mercados, lo que implica mejorar su rendimiento en todas las áreas.

La Reingeniería pretende, establecer cambios radicales, no solo en la forma de operar en una organización, sino también en la forma de pensar, tal como lo expresa Lowenthal: “Es repensar y rediseñar los aspectos fundamentales de la estructura organizacional y la operación de los procesos, encaminados hacia los aspectos de mayor ventaja competitiva de la organización, para lograr mejoras espectaculares en el diseño de la organización”. Innovar sistemas y procesos, son sinónimos de Reingeniería, ya que, muchas empresas funcionan encaminadas en principios administrativos que a la larga obstaculizan la eficiencia que demandan los clientes, estos últimos, muchas veces son víctimas de sistemas de procedimientos engorrosos; por esta razón muchos expertos en los últimos tiempos han venido organizando sus empresas por procesos; en lugar de organizarlos por homogeneidad de funciones.

2.2 CONCEPTO

DEFINICIÓN FORMAL DE REINGENIERIA

Según Hammer&Champy: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez” ¹.

En esta definición cabe señalar, los siguientes cuatro aspectos:

• **Revisión Fundamental**

La Reingeniería, determina primero que debe hacer una compañía y luego como hacer. No da nada por sentado, se olvida por completo de lo que es y se concentra de lo que debe ser.

• **Rediseño Radical**

Al hablar de Reingeniería; rediseñar radicalmente, significa desechar todas las estructuras y los procedimientos existentes e innovar formas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

• **Mejoras Espectaculares**

La Reingeniería no es cuestión de mejoras marginales, sino dar saltos gigantescos en el rendimiento. En este sentido hay tres tipos de organización para aplicar a la implementación de Procesos de Reingeniería:

¹Hammer, M., Champy, J. (1994). Reingeniería. Washington, D.C. Editorial Norma. Nieto Irigoyen, R. (1995). Pag. 23

- a) Las que se encuentran en grandes dificultades, y no tienen otra alternativa.
- b) Las que todavía no se encuentran en mayores dificultades, pero cuya administración tiene la certeza de que se la avecinan problemas.
- c) Las condiciones óptimas.

• **Procesos**

Se define un proceso, como un conjunto de actividades que recibe una o más entradas y crea un producto de valor para el cliente. Este es el concepto más importante de los cuatro. En la Reingeniería actúa como un “Capacitador Esencial” sin ella un proceso no se podría rediseñar.²

2.3 IMPORTANCIA

La importancia de la Reingeniería se establece en que es una metodología vanguardista totalmente, que en la actualidad muchas empresas la están empleando, ya que su principal objetivo, es mejorar los procesos que se ejecutan dentro de ella. La Reingeniería está fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio: “CLIENTE”; es decir rediseña las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente. Lo que conlleva un cambio en la forma de pensar a todos los niveles jerárquicos; pero sin faltar al principio elemental de la administración: “REDUCCIÓN DE COSTO”.³

En otras palabras, permite a la organización brindar un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicio, agilizar los procesos y reducir costos, para mejorar así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.

²Hammer, M., Champy, J. (1994). Reingeniería. Washington, D.C. Editorial Norma. Nieto Irigoyen, R. (1995). Pag. 89

³Auerbach, E. (1994), "Reingeniería para el éxito: respondiendo al cliente y al mercado", Finanzas, Editorial Primavera.Pag. 74

2.4 VENTAJAS Y BENEFICIOS

2.4.1 VENTAJAS

- a) Una gran orientación de la empresa hacia los clientes (externos e internos)
- b) Rediseña de una manera fundamental los procesos en la organización para una mejor productividad y los tiempos de ciclo.
- c) Reorganización de la estructura organizativa, la cual típicamente rompe la jerarquía funcional y las sustituye por equipos de procesos en unidades de negocios
- d) Proporcionan nuevos sistemas de medición e información, los cuales usan lo último en tecnología, para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones.⁴

2.4.2 BENEFICIOS

Los procesos rediseñados mediante la Reingeniería adquieren características típicas (Hammer&Champy):

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones que se adaptan según las necesidades.
- El trabajo se realiza en el sitio más razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.

⁴Hammer, M., Champy, J. (1994). Reingeniería. Washington, D.C. Editorial Norma. Nieto Irigoyen, R. (1995). Pag. 98

2.5 ELEMENTOS QUE COMPONEN A LA REINGENIERÍA

La Reingeniería es la revisión fundamental y rediseño del proceso, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas y de rendimiento, este proceso de Reingeniería se compone de los siguientes elementos:

• EL LIDER

Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de Reingeniería, debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la Reingeniería. El líder designa a quienes serán los dueños de los procesos y a la vez asigna la responsabilidad de sus avances en rendimiento.

• DUEÑO DEL PROCESO

Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de Reingeniería correspondiente. En las empresas tradicionales no se piensa en función de proceso; si no se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos. Los procesos deben identificarse lo más pronto posibles, asignar un líder y este a los dueños de los procesos. Es importante que los dueños de proceso tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la Reingeniería, y su función principal es de vigilar y motivar la realización de la Reingeniería. El oficio de los dueños no termina cuando se completa el Proyecto de Reingeniería, cuando se tiene el compromiso de estar orientado a un proceso nuevo, cada proceso sigue necesitando de un dueño que se responsabiliza de su ejecución.

• EQUIPO DE REINGENIERÍA

El equipo de Reingeniería esta formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de rediseñar un proceso actual, supervisar su Reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo de producir ideas, planes y convertirlos en realidades. Cabe mencionar, que un Equipo solo puede trabajar con proceso a la vez, de tal manera, que se debe formar un equipo por cada proceso en que se esta trabajando. El equipo debe tener entre cinco y diez integrantes, de los cuales una parte debe conocer a fondo el proceso, y la otra parte debe ser formada por personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de afuera de la empresa, que lo puede cuestionar y proponer alternativas.

• COMITE DIRECTIVO

Es el cuerpo formulador de políticas, con cargos de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisen su progreso, normalmente incluyen el Dueño de Proceso.

• “ZAR” DE LA REINGENIERÍA

Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumento de Reingeniería y de lograr sinergia, entre los distintos proyectos dentro de la empresa, administrar directamente, coordinado todas las actividades de Reingeniería que se encuentren en marcha apoya y capacita los Dueños de Procesos y Equipos de Reingeniería.⁵

⁵Hammer, M., Champy, J. (1994). Reingeniería. Washington, D.C. Editorial Norma. Nieto Irigoyen, R. (1995). Pag. 125

2.6 RECONSTRUCCION DE LOS PROCESOS APLICANDO REINGENIERÍA.

Se presentan algunas características comunes de proceso renovados mediante la Reingeniería⁶:

2.6.1 VARIOS OFICIOS SE COMBINAN EN UNO

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se comprimen en uno solo. Sin embargo no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso, en un solo oficio ejecutado, por una sola persona. En otros casos puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitarían para ejecutar las diversas tareas.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa disminuir errores, demoras y repeticiones; así mismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos.

2.6.2 LOS TRABAJADORES TOMAN DECISIONES

En lugar de separar la toma del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Esto implica comprimir verticalmente la organización, de manera que, los trabajadores ya no tengan que acudir a nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones, entre los beneficios de comprimir tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajas, mejor reacción con la clientela y más facultades de los trabajadores.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos3/reingenieriad/reingenieriad.shtml>

2.6.3 LOS PASOS DEL PROCESO SE EJECUTAN EN ORDEN NATURAL

Los procesos rediseñados, están libres de las tiranías de secuencias rectilíneas se puede explotar la ejecución simultaneas de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

2.6.4 LOS TRABAJOS TIENEN MULTIPLES VERSIONES

Esto se conoce como el fin de la estandarización, significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, las cuales son generalmente muy complejas, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepcionales para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones; en cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo, porque cada versión solo necesita aplicarse a las cosas para las cuales son apropiadas.

2.6.5 EL TRABAJO SE REALIZA EN EL SITIO RAZONABLE

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas consiste en integrar partes de trabajo relacionadas entre si y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo, a fin de eliminar los pasos laterales y los costos indirectos.

2.6.6 SE REDUCEN LAS VERIFICACIONES Y CONTROLES

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse el proceso.

2.7 COMO APLICAR LA REINGENIERÍA

Como paso inicial, para aplicación de un Proceso de Reingeniería tiene que haber convencimiento, compromiso, conocimiento y visión del equipo de la dirección de la empresa, que permitan vencer la inercia, la resistencia al cambio y obtener resultados exitosos. A partir de aquí se integra un equipo adecuado al tipo de problema o situación a mejorar. A continuación se describen las seis etapas de la aplicación de la Reingeniería a un proceso específico⁷:

2.7.1 ETAPA 1: RAZONES PARA MEJORAR

El primer paso en cualquier esfuerzo de mejora es identificar las razones para mejorar (fallas, desviaciones, objetivos, antecedentes de esfuerzos anteriores, como se ve afectado el cliente). En seguida, en función de tipo de problema y los objetivos se eligen, la ruta de mejor que se considera la más adecuada: rediseño del problema o solución del problema. Pretendiendo crear un nuevo proceso.

2.7.2. ETAPA 2: ANALISIS DEL PROCESO ACTUAL

Antes de proceder a rediseñar el proceso, el equipo debe de entender el proceso actual. Para ello debe hacer un análisis de que una visión general sobre lo que hace el proceso y la manera como lo hace. Como el objetivo es mejorar el proceso, no es necesario un análisis minucioso, más bien se requiere un análisis general que detecte los aspectos críticos que demuestren las acusas de las deficiencias del proceso actual. En lugar de estudiar a detalle los hechos o fallas particulares, es mejor enfocarse en la estructura general del proceso que causa el problema, dando repuesta a las preguntas como, ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? Y ¿Por qué lo hacemos de esta forma?

⁷ Institute of Industrial Engineers. (1995). Más allá de la Reingeniería, México. Editorial CECSA. Pag. 122

2.7.3. ETAPA 3: INVESTIGAR LOS NUEVOS PARADIGMAS

En esta etapa es preciso desechar los viejos esquemas de pensamientos acerca de cómo debe ser un proceso, y de generar nuevas formas de operación y nuevas posibilidades que modifiquen de fondo el proceso actual. Una manera de romper las viejas creencias y pensamientos acerca de cómo debe de funcionar un proceso, es por medio de lo que se conoce como benchmarking, el cual permite estudiar la manera en que las organizaciones líderes hacen las cosas, y de esta manera abandonar las viejas ideas acerca de cómo debe de ser un proceso y así generar nuevas. (La Reingeniería, no pretende computarizar los procesos actuales para hacerlos más rápidos, más bien busca crear un nuevo proceso ágil que sea capaz de satisfacer las necesidades el cliente interno-externo.)

2.7.4. ETAPA 4: DISEÑAR EL PROCESO

Basándose en las dos etapas anteriores, seleccionar un tipo de proceso básico y continuar el trabajo de diseño del nuevo proceso, aplicando los principios básicos de Reingeniería, teniendo como meta eliminar de las tareas que no agregan valor al producto o al servicio, los procesos deficientes de retroalimentación, las demoras y pasos laterales, etc. Es decir, reducir las tareas que no agregan valor a los productos.

2.7.5. ETAPA 5: CONSTRUIR UN NUEVO PROCESO

En esta fase, se crea el nuevo proceso, tomando en cuenta los resultados de las fases anteriores. La creación final del nuevo proceso se completa con los siguientes cuatros pasos:

PASO 1

Con base en los resultado de la investigación de los nuevos paradigmas y en el conocimiento de los tipo de procediendo, seleccionar un proceso básico.

PASO 2

Usando las reglas de oro y los mandamientos, diseñar la organización del proceso, flujo de trabajo y las actividades.

PASO 3

Documentar el diseño con diagramas de flujo, gráficas, procedimientos y gráficas de control de procesos.

PASO 4

Realizar una prueba piloto del nuevo proceso, si es posible.

2.7.6 ETAPA 6: PUESTA EN PRÁCTICA

La puesta en práctica de los nuevos procesos se debe involucrar ampliamente a todas las partes afectadas; como proveedores, trabajadores y clientes; explicándoles y comunicándoles las razones del cambio, convenciéndolos de las bondades del nuevo proceso, haciéndoles partícipes de la puesta en práctica. La dirección de la empresa debe saber claramente que se requiere una gran voluntad para aplicar la Reingeniería, pues tiene que saber que los resultados de la Reingeniería se reflejan en cambios de los flujos de trabajos, combinación de etapas, modificación de responsabilidades y eliminación de tareas en que los empleados tienen nuevas tareas y responsabilidades.

2. 8.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.-

Es una función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización.⁸

⁸Pigors, Paúl, Meyers Charles, (2005)“Administración de Personal”, Edición N° 4 México DF Editorial CONTINENTAL S.A. Pág. 31.

Es la utilización de los recursos humanos de la Empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.⁹

Es un área en la que se constituyen varias disciplinas como ser la psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral y otras temiendo que ver con varios campos del conocimiento como ser entrevistas aprendizajes individual y del cambio organizacional, servicio social, plan de carrera, diseño de cargo y de organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios.¹⁰

No se debe olvidar que la ARH se presenta también como sistema de las organizaciones humana, basadas en muchas investigaciones se clasifican los sistemas administrativos en 4 clases:

1. Sistema de Auditorio y Fuerte.- Consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados en los que hay poca comunicación solo se hace énfasis en las recompensas o castigos ocasionales.
2. Sistema Auditorio Benévolo.- Es un clima de confianza condescendiente de (amo a esclavo).
3. Sistema Participativo consultivo.- Hay mas confianza en el ambiente hay interacciones humanas moderadas pequeñas vinculaciones individual.

Sistema de Participación de grupo.- Ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos y en el que las actitudes son más y las ideas constructivas.¹¹

⁹Price Waterhouse,(2000) " Seminario: Búsqueda y selección de recursos humanos", Pág. 26 – 28

¹⁰Chiabonato Idalberto, (2005) "Administración de Recursos Humanos", Edición N° 2 Santa Fe de Bogota, Editorial Atlas S.A. Pág. 43.

¹¹French L. Wendel, (2000)" Administración de Recursos Humanos", Edición N° 1 DF México, Editorial LIMUSA S.A. Pág. 111.

Tiene como objetivo planificar, organizar, el desarrollo la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en el que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboren en alcanzar los objetivos.

Significa también conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de si mismos con una actitud positiva y favorable. Por tanto los tres objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de RR HH con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación el desarrollo y la satisfacción plena de los RRHH y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los RRHH disponibles.¹²

2.8.1.- LA ARH COMO PROCESO.-

Es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado en los puestos convenientes, cuando estos se necesiten.

Este Proceso consta además de subsistemas interdependientes que son:

- Subsistema de Alimentación de RR. HH. Que incluye planeación de RRHH., investigación de mercado de mano de obra reclutamiento y selección.

¹²Chiabenato Idalberto,(2005) “Administración de Recursos Humanos”, Edición N° 2 Santa Fe de Bogota, Editorial Atlas S.A. Pág. 61.

- Subsistema de aplicación de RRHH: que implica relaciones y descripción del cargo, integración o inducción, evaluación de merito del desempeño y movimiento de l personal.
- Subsistema de mantenimiento de RRHH. Que comprende remuneración, planes de servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
- Subsistema de desarrollo de RRHH: contiene capacitación y planes de desarrollo personal.
- Subsistema de control de RRHH. Que abarca bases de datos, sistemas de información de RRHH, estadísticas, registros, informes, graficas, y auditorias de RRHH.¹³

Dentro del proceso contiene actividades básicas como ser:

1. La Planificación de los RRHH: sirve para garantizar en que forma constante y adecuada se cuente con el personal que se necesita.
2. El Reclutamiento se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empelo acorde al plan de RRHH.
3. La Selección implica la utilización de solicitudes, curriculares, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencia con objeto de evaluar y seleccionar los candidatos que se presenten.
4. La Socialización sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización sin dificultad.
5. La Capacitación y el Desarrollo buscan aumentar las capacidades de los empleados a efecto de incrementar la efectividad de la organización.

¹³Chiabenato Idalberto, (2005) “Administración de Recursos Humanos”, Edición N° 2 Santa Fe de Bogota, Editorial Atlas S.A. Pág. 115.

6. La Evaluación del Desempeño compara el desempeño laboral de las personas con los parámetros a los objetivos establecidos en el puesto de dicha persona.¹⁴

2.8.2.- EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA ARH. .-

Es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleos en una organización.

Es el conjunto de procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

2.8.3.- EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.-

Tiene como propósito el de formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que se pueda elegir a los empleados calificados que se necesitan.¹⁵

Por tanto el reclutamiento implica un proceso que varia de acuerdo con la organización, es decir depende de la línea staff lo que significa que el reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar, por ello se habla de los medio de reclutamiento como son:

2.8.4.- RECLUTAMIENTO EXTERNO.-

Se puede utilizar una o más de las siguientes técnicas: Archivos de candidatos, indicación de candidatos por los empleados, carteles en la puerta, contactos con

¹⁴WetherWillian, (2007) “Administración de personal y Recursos humanos”, Edición N° 4, Mc Graw Hill, Pág. 186 – 193.

¹⁵Chiabenato Idalberto, (2005) “Administración de Recursos Humanos”, Edición N° 2 Santa Fe de Bogota, Editorial Atlas S.A. Pág. 211.

sindicatos, asociaciones gremiales, escuelas, universidades, cooperativas de reclutamiento avisos en diarios y revistas.

2.8.5.- RECLUTAMIENTO INTERNO.-

Es cuando al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), o transferidos (movimiento horizontal) y transferido con promoción (movimiento diagonal).

2.8.6.- EL RECLUTAMIENTO MIXTO.-

Frente a las causales de estos reclutamientos arriba mencionados nace el reclutamiento mixto que viene a enfocar tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Este reclutamiento de personal viene acompañado de la selección de personal.

2.8.7.- SELECCIÓN DE PERSONAL.-

Es el proceso de escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos más calificados para el puesto específico. Este proceso comienza con un filtro inicial de solicitantes para eliminar a los que obviamente no satisfacen los requerimientos de la vacante.¹⁶

Es un proceso recíproco en el que la organización decide si ofrecerá un empleo o no al candidato o sea si lo acepta o no.

¹⁶Price Waterhouse,(2000) ” Seminario: Búsqueda y selección de recursos humanos”, Pág. 153

Se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado o en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados.¹⁷

2.8.8.- TECNICAS DE SELECCIÓN.-

Consiste en la recolección de información acerca del cargo ser ocupado y este consta de: análisis del cargo, aplicación de la tendencia de los incidentes críticos, análisis del cargo en el mercado y la hipótesis del trabajo, elección de las técnicas de selección, entrevistas de selección, etapas de la entrevistas de selección y las pruebas de conocimiento de la capacidad.¹⁸

2.8.9.- PROCESO DE SELECCIÓN.-

Consta de varias etapas en la cual debe implicarse la:

1. Selección de una sola etapa.- Hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba.
2. Selección secuencial en dos etapas.- Mejora la eficiencia del programa de selección mediante el plan secuencial
3. Selección secuencial en tres etapas.- Es la estrategia de selección, radica en la disminución del costo de la obtención de la información.¹⁹

¹⁷Chiabenato Idalberto, (2005) “Administración de Recursos Humanos”, Edición N° 2 Santa Fe de Bogota, Editorial Atlas S.A. Pág. 275.

¹⁸Chruden J. Herbert / Sherman W. Arthur, (2001)“Administración de Personal”, Primera edición México D.F, Compañía Editorial Continental S.A, Pág. 250-252.

¹⁹French L. Wendel, (2000)” Administración de Recursos Humanos”, Edición N° 1 DF México, Editorial LIMUSA S.A. Pág. 301.

2.9.- HISTORIA Y DESARROLLO DE LOS HOSPITALES

Ciertos historiadores afirman que ya en el año 4000 a.C. los templos de los antiguos dioses fueron utilizados como casa de refugio para los enfermos e inválidos, y como escuelas de aprendizaje para los médicos. Más tarde, los templos de Escolapio (Asclepios), el dios griego de la medicina, fue utilizado con el mismo propósito. Los documentos históricos también demuestran que ya en la India, en el siglo III a.C., bajo el dominio budista, existían hospitales. Su número creció en los primeros siglos de la era cristiana. En el siglo IV d.C. se fundaron hospitales en Cesárea y en Roma.

En la evolución histórica de la administración del hospital y los escenarios de principios de siglo prevalecía, en forma marcada, el concepto de que el religioso era el más adecuado para dirigir este tipo de instituciones. Cuando la dirección no estaba a cargo del religioso, se confiaba al médico notable de la localidad, al profesional amigo de los miembros de la junta directiva, cuando ésta existía; en los casos muy frecuentes, especialmente de países subdesarrollados, el director era impuesto.

A raíz de la segunda guerra mundial la actividad de dirección hospitalaria fue tomando un carácter más formal y en países desarrollados se fue imponiendo el criterio de competencia profesional para dirigir este tipo de establecimientos.²⁰

2.9.1.- SERVICIOS DE SALUD

En salud, la clientela clave es la comunidad entera, deseosa de obtener su bienestar físico, psicológico y social; se quedó rezagado el concepto de que la salud es sinónimo de “ausencia de enfermedad” y se extendió la perspectiva al fomento, a la

²⁰Malagón, G., Galán, R., & Pontón, G. (2000). Administración Hospitalaria. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Médica Panamericana. Pag. 322

prevención, a la salud pública, a la rehabilitación y a la pronta reincorporación del individuo a sus labores habituales.²¹

Si bien la razón de ser de un hospital es la preservación de las condiciones físicas ideales del individuo y la meta fundamental es salvaguardar la vida, el concepto de hospital encierra todo un universo que abarca los más variados recursos, elementos y dispositivos. En el país existen diferentes instituciones dedicadas al cuidado de la salud de la población, con sus propios objetivos y modalidades de atención. Los esfuerzos para que los recursos disponibles desarrollen actividades coordinadas, hasta el momento han tenido poco éxito, existiendo todavía deficiencias evidentes como cobertura insuficiente, atención inoportuna y carente de calidad.

A pesar de ello, en los últimos años se han desarrollado iniciativas para cambiar este modelo. Dichas acciones han necesitado, en primera instancia, reformular la organización y las estructuras de las unidades operativas consideradas como red. Estas unidades están constituidas o caracterizadas por ser organizaciones de distintas complejidad, las cuales urge articularlas en diversos niveles de atención. En principio, de estos niveles surge del criterio de optimizar el uso social de los recursos y garantizar así su productividad.

Para establecer los niveles de atención, es necesario partir de la aceptación de que existe una necesidad de servicios originada en una situación o problema de salud y el grado de complejidad necesario para lograr una capacidad de resolución adecuada. Con el transcurrir del tiempo, los cambios sociales y tecnológicos han impuesto profundas transformaciones en el concepto mismo del hospital, su organización, manejo y funcionamiento. A pesar de ello y, por múltiples motivos, el primer nivel ha sido deficitario en recursos y calidad, lo que ha estimulado que los usuarios continúen

²¹De Val Pardo, I. (2006). Centros Hospitalarios. Pensamiento estratégico y creación de valor. Washington, D.C. Organización Panamericana de la Salud. Segunda Edición. Pag. 239

concurriendo, como secularmente lo han hecho, a las consultas externas y emergencias de los Hospitales.²²

Diferentes estándares se han establecido para medir la calidad de un servicio de salud.

²²Malagón, G., Galán, R., & Pontón, G. (2000). Administración Hospitalaria. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Médica Panamericana. Pag. 341

III.- METODOLOGIA

Teniendo en cuenta que el propósito del presente estudio está en función de rediseñar o aplicar la reingeniería para mejorar el proceso de reclutamiento y selección, de personal exclusivamente los contratados con recursos propios del Hospital Roberto Galindo Terán; la presente investigación se desarrolló bajo los criterios de la modalidad proyecto factible, en virtud de que ofrece un mecanismo para la optimización de dichos procesos, a fin de brindar las alternativas viables para la eficiencia en su gestión.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Exploratorio

La investigación es exploratoria ya que, primeramente hace un acercamiento a la zona de limitación para el trabajo de investigación. De dichos acercamientos se elabora un panorama inmediato del número de personas que requieran y que están inmersas en este tipo de servicios, así como se determina cuales de las técnicas son las más recomendadas por los expertos en el área de la administración, publicidad y marketing.

Descriptivo

La investigación tiene un carácter descriptivo por cuanto identifica al objetivo de estudio en sus particularidades a partir de observaciones, encuestas, narraciones y en función de ellas se fundamenta la propuesta de alternativas de solución.

Los métodos teóricos desempeñan un papel importante en la elaboración de un proceso de reingeniería y despliegue de la teoría por lo que son una premisa esencial para analizar el objeto mas allá de lo fenoménico y lo superficial.

MÉTODOS TEÓRICOS.-

Histórico – Lógico.

El método histórico, Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación. Consiste en inferir de la semejanza de algunas características entre dos objetos, la probabilidad de que las características restantes sean también semejantes. Los razonamientos analógicos no son siempre válidos.

Este método fue aplicado para mostrar la evolución y el comportamiento de la institución a través de los años, viendo las deficiencias y limitaciones principalmente la repartición de la Unidad de Recursos Humanos, de manera que me facilite datos referidos al problema de la presente investigación.

Analítico – Sintético.

El método de análisis, se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas. Estas operaciones no existen

independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis. Y el de síntesis, es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba.

Se utilizó para estudiar las partes que estructuran a la Unidad de Recursos Humanos, relacionándolo con la variación de los ingresos de los funcionarios en cada año, separando de forma adecuada, para luego concluir o sintetizar en un solo documento la cual comprenderá la actual investigación.

Inductivo – Deductivo.

El método inductivo, es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta. Y el método deductivo, Se obtiene el juicio de una sola proposición, es decir que se llega a una conclusión directa sin intermediarios.

Se utilizó para analizar, las diferentes teorías sobre la Administración de Recursos Humanos concatenando las partes que la componen, para llegar a una conclusión particular y relacionarla con el Reclutamiento y Selección de Personal, para luego plasmarlo en el documento final.

TÉCNICAS EMPLEADAS

Cuestionario

Un cuestionario es un conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información con algún objetivo en concreto. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno.

Se utilizó esta lista de preguntas, a las personas encargadas de realizar el Reclutamiento y selección de Personal en la Misma Unidad y el personal en general, así también al sector estadístico de esta oficina, para llegar a conclusiones reales.

Encuestas Estructuradas.

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

Se aplicó este instrumento con el fin de obtener información mediante consultas referentes al estado de opinión y nivel de los funcionarios, como también a los jefes de sector en las diferentes unidades del Hospital Roberto Galindo Terán.

Análisis Documental.

El análisis documental es el conjunto de tareas orientadas a facilitar la identificación y la recuperación de los documentos. Para que sea posible la identificación del documento, llevaremos a cabo una descripción bibliográfica, y para posibilitar su recuperación lo dotaremos de varios puntos de acceso. El resultado es una representación que actúa como intermediaria entre una colección de documentos y los usuarios, y como difusora de dichos documentos.

Este instrumento se usó para verificar la veracidad de la información que se obtuvo, con las diferentes personas de esta nombrada repartición, analizar así los documentos tanto pasados como presentes, principalmente los archivos de los funcionarios en general, también toda la documentación relacionada con el tema de investigación.

En primer lugar se efectúa un análisis teórico que comienza con una breve revisión de los fundamentos más importantes que caracterizan a la reingeniería de procesos, las razones por las que se produjo el auge de su implantación en numerosas empresas, así como los lógicos intentos posteriores de trasladarla a los hospitales. Dentro del mismo análisis teórico se estudian, a continuación, los factores que podrían afectar al éxito o fracaso de su utilización en un hospital público mediante una reflexión sobre la propia definición de reingeniería y sus probables implicaciones en el tipo de organización objeto de estudio. En segundo lugar se describe una experiencia práctica, justificada a pesar de las conclusiones alcanzadas mediante el análisis teórico, que se comentarán posteriormente, porque se decidió, a modo de experimento, realizar un caso práctico según los preceptos teóricos de la reingeniería de procesos, consistente en analizar los modos de trabajo en un área de un hospital de titularidad pública y proponer alternativas que supusiesen mejoras significativas en los niveles de eficiencia de las tareas allí realizadas.

IV.- CUERPO CENTRAL DE LA PROPUESTA

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería, hace que esta área deba recibir atención desde el inicio de este. La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con el tiempo para solucionarlos, sin retrasar el proyecto, además aporta la información relacionada con la plantilla de personal y ayuda a rediseñar los procesos de negocios. Obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal. Si dentro de la unidad de recursos humanos la institución cuenta con expertos en desarrollo de la organización, éstos podrán ser útiles en el diseño del proceso de negocios y en la dirección de los aspectos de la implementación.

Unificar criterios y procedimientos para definir los puntos básicos de las actividades y/o procedimientos de reclutamiento y selección del personal del hospital Roberto Galindo Terán, integrándolos en un documento de observancia específica y obligatoria que sirva para la correcta utilización de recursos humanos, así como un adecuado desarrollo de las actividades de contratación y en la recepción del nuevo empleado a la unidad administrativa solicitante, así como estandarizar el uso de formatos y medios de control que permitan a la institución, conocer el estado que guarda la Administración de los Recursos Humanos, para ello los procesos de reclutamiento y selección de personal en esta línea de contratos con recursos propios, transformaremos dichos procesos en políticas de la institución principalmente cuando se trata de recursos propios.

Cuando el proceso de reingeniería comience a dirigir los aspectos de personal, el valor del capital humano tomará un nuevo significado, por lo tanto la reingeniería nos permite crear o reinventar un proceso del cual logre o coadyuve en alcanzar los objetivos institucionales.

MARCO JURIDICO

De acuerdo con la reingeniería nuestros procesos de reclutamiento y selección estará basado en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (**NB SAP**), de la Ley **1178 (SAFCO)** y reglamentos adicionales al mismo, también el Estatuto del Funcionario Publico demostrando derechos, deberes y obligaciones, como también se hará énfasis en los reglamentos institucionales donde citaremos a lo largo de nuestra investigación.

SUBSISTEMA DE DOTACION DE PERSONAL

ARTICULO 11. (CONCEPTO Y OBJETO).-

El Subsistema de Dotación de Personal es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la Planificación de Personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos.

Los objetivos de la dotación de personal son:

- a) Mejorar la gestión de personal en las entidades públicas, articulando las cualidades y calificaciones del personal con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo necesario.
- b) Preservar los puestos necesarios para el logro de los objetivos institucionales y la calidad de los servicios públicos.

ARTICULO 12. (PROCESOS DEL SUBSISTEMA DE DOTACION).-

Los procesos que conforman el Subsistema de Dotación son: Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos; Cuantificación de la Demanda de Personal; Análisis de la Oferta Interna de Personal; Formulación del Plan de Personal; Programación Operativa Anual Individual; Reclutamiento y Selección de Personal; Inducción o Integración y Evaluación de Confirmación.

ARTICULO 18. (PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL).-

El reclutamiento de personal procura atraer candidatos idóneos a la Administración Pública. Se fundamenta en los principios de mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad de condiciones de selección. Se realizará mediante convocatorias internas y externas.

La selección proveerá a la entidad pública el personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales

REINGENIERIA DE PROCESOS

Los procesos estarán acorde con el nivel de lo que se quiere reclutar y seleccionar, de la cual estará basado en sus diferentes niveles o jerarquía de nuestro hospital Roberto Galindo Terán, para ello los procesos de reclutamiento y selección de personal en esta línea de contratos con recursos propios, transformaremos dichos procesos en políticas de la institución principalmente cuando se trata de recursos propios.

Para describir tales niveles podemos decir que serán los siguientes:

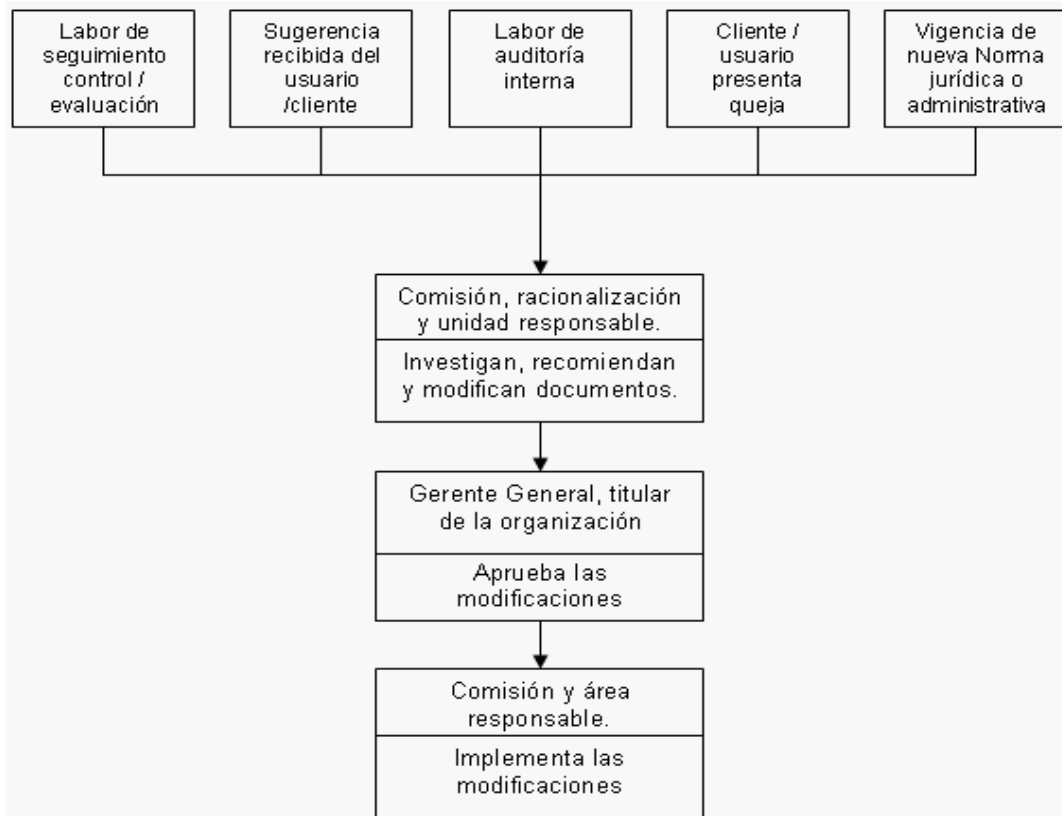
1.- Nivel Administrativo

2.- Nivel Operativo

3.- Nivel de Apoyo Operacional

- El procedimiento es de mejoramiento continuo, se realiza cuando las necesidades lo requieran, como consecuencia de una acción correctiva, o por política cuando menos una vez al año.
- La modificación o creación de nuevos procedimientos podrá realizarse inmediatamente.
- Si las modificaciones fueran numerosas y constantes se sugiere realizar un rediseño de todos los procedimientos, procesos y servicios administrativos

CAUSAS DE LA REINGENIERIA



Fuente: Elaboración propia

FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN LAS NB-SAP

INSTITUCION: Hospital Roberto Galindo Terán		SECCION: Unidad de Recursos Humanos				PROCEDIMIENTO							
No de Archivo	▼	→	●	■	D	DESCRIPCION	TIEMPO EN Hrs.					Distancia	
							▼	→	●	■	D		
01	•					Solicitud de Personal	00						32
02		•				Proceso de Reclutamiento		04					24
03			•			Invitación Directa – Convocatoria Pública			02				12
04				•		Proceso de Selección				01			12
05		•				Evaluación		01					06
06			•			Informe de Resultados			02				02
07	•					Vinculación – Inducción	00						32
TOTAL							00	05	04	01	00		120 Hrs.

Fuente: Elaboración propia, en base a las NB-SAP

POLITICA DE RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se enuncian las principales funciones que cumplirá la unidad de Administración de recursos humanos con las políticas planteadas:

Función: Empleo.

Objetivo: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Subfunción: Reclutamiento.

Objetivo: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política: Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas o mixtas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que

ya estén laborando en la organización (fuente interna) y para quienes esto signifique un ascenso.

Hemos notado que se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga u ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. La principal tarea del reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar de personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto.

El reclutamiento consiste, en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

Reclutamiento de Personal.- El reclutamiento comprenderá las siguientes etapas:

a) Pasos previos para llenar una Vacancia. La cobertura de un puesto vacante, se producirá en atención a las demandas estimadas en la Programación de Operaciones Anual, en un plazo máximo de 30 días calendario de declarado un puesto vacante, debiendo al efecto la unidad encargada de la administración de personal, verificar la disponibilidad del ítem y en coordinación con la unidad solicitante, actualizar la Programación Operativa Anual Individual del puesto a cubrir.

b) Modalidades del Reclutamiento. El reclutamiento se podrá realizar mediante dos modalidades: Invitación Directa o Convocatoria Pública.

1. Invitación Directa: Será efectuada a personas que reúnan altos méritos personales y profesionales, para cubrir puestos ejercidos por funcionarios designados.

También se invitará directamente a personas de probada formación profesional, técnica, administrativa o auxiliar de libre nombramiento y de apoyo directo, en el despacho de la máxima autoridad ejecutiva.

2. Convocatoria Pública: Los procesos de reclutamiento de personal, deberán ser realizados mediante convocatorias públicas internas y/o externas.

- La convocatoria interna estará dirigida exclusivamente a los servidores públicos de la entidad, con fines de promoción o para ser incorporado a la carrera administrativa y será publicada en lugar visible y de acceso común, si no calificara ninguno se procederá con la convocatoria externa.

- La convocatoria externa estará abierta a la participación tanto de los servidores públicos de la entidad, como de personas ajenas a la misma, dentro y fuera del sector público. Será publicada en la Gaceta Oficial de Convocatorias y opcionalmente en medios locales de difusión.

El reclutamiento de funcionarios interinos, con excepción de los contratados para programas y proyectos que se rige por disposiciones específicas, se efectuará de acuerdo a la modalidad que la entidad elija para este tipo de servidores públicos, debiendo asegurarse que los candidatos cumplan mínimamente los requisitos y condiciones del puesto establecidos en la respectiva Programación Operativa Anual Individual.

c) **Convocatoria.** La convocatoria proporcionará información a los potenciales postulantes sobre el puesto a cubrir, sus objetivos, sus requisitos, el plazo de presentación, así como la forma y lugar de recepción de postulaciones.

La convocatoria se declarará desierta si no lograra atraer al menos a un postulante que cumpla los requisitos exigidos por el puesto convocado. Si durante el proceso de selección no calificara ningún postulante, se emitirá una ampliación o segunda convocatoria.

La ampliación de convocatoria corresponderá cuando no se modifiquen los requisitos de la primera convocatoria. La segunda convocatoria tendrá lugar cuando se modifiquen esos requisitos. En ambos casos se procederá con el número de postulantes que existiesen.

Entonces diremos que la Unidad de Recursos Humanos del Hospital Roberto Galindo Terán deberá implementar como política de Reclutamiento de Recursos humanos en el caso de contratos con recursos propios el siguiente procedimiento, para que la política inicialmente descrita se cumpla a cabalidad, para lo cual detallamos así:

- Recepción de la Solicitud de Personal
- Consulta en los Archivos de curriculum del Hospital Roberto Galindo Terán
- Verificación del Perfil Profesional.-
- Creación de la ficha Profesional y/o el nivel que corresponda
- Aviso o reclutamiento interno
- Evaluación de las propuestas internas
- Reclutamiento o aviso externo
- Recepción de ofertas externas y evaluación de las mismas

POLITICA DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Sub función: Selección.

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política: Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. Dependiendo de los niveles a ser seleccionados se utilizarán las diferentes etapas y procesos de selección, de preferencia debe primar los más confiables.

Para Nivel administrativo se utilizará el procedimiento en Tres Etapas previa evaluación en cada una de ellas.

Para el Nivel Operativo se utilizará el procedimiento en dos etapas Previa evaluación de en cada nivel.

Para el Nivel de Apoyo Operacional se utilizará el procedimiento en una sola etapa previa evaluación de la misma.

El nivel ejecutivo no se ha tomado en cuenta ya que son autoridades designadas mediante el memorándum o resolución expresa como también pueden ser personas de confianza de la máxima autoridad ejecutiva.

Nótese que la selección de recursos humanos es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado. En la actualidad las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas los exámenes médicos, etc.

Este proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Selección de Personal.- La selección de los servidores públicos y consecuente ingreso a la función pública, se realizará sobre la base de su mérito, capacidad, aptitud, antecedentes laborales y atributos personales, previo cumplimiento del proceso de reclutamiento establecido en las presentes Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

La selección de personal busca proveer a la entidad del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos establecidos en cada Programación Operativa Anual Individual (**POAI**).

La selección tiene las siguientes etapas:

a) Evaluación. En el proceso de selección de personal se realizará la comparación del perfil del puesto con la capacidad de los postulantes para lograr los resultados específicos y continuos a través de: evaluación curricular, de capacidad técnica y de cualidades personales. El resultado de cada una de estas etapas tendrá carácter público.

b) Comité de Selección. Como resultado del proceso de selección de personal se determinará el ingreso de una persona a la entidad o la promoción del servidor público, para el efecto:

1. La selección de personal se llevará a cabo por medio de la conformación de un Comité de Selección, compuesto por un representante de la unidad encargada de la administración de personal, un representante de la unidad solicitante y un representante nominado por la máxima autoridad ejecutiva.

2. El Comité de Selección, en forma previa a la convocatoria definirá las técnicas a utilizar, los factores a considerarse, los puntajes mínimos a ser alcanzados en cada fase del proceso y otros aspectos necesarios, los mismos que deberán ser de conocimiento público y estar señalados expresamente en el reglamento específico de la entidad.

3. Para el proceso de reclutamiento y selección, la entidad podrá contratar una empresa especializada, la misma que deberá estar certificada y autorizada por la Superintendencia de Servicio Civil. En este caso la máxima autoridad ejecutiva nominará a tres personas que conformarán el Comité de Selección, que actuarán como contraparte, avalando el proceso. Recomendándose que dos de los representantes del comité sean funcionarios de carrera.

c) Informe de Resultados. Los resultados del proceso de selección serán plasmados en un informe escrito, que elaborará el Comité de Selección para elevar a

consideración de la autoridad facultada para elegir al candidato y en el que se señalarán, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Número y lista total de postulantes.
- Técnicas de evaluación y modalidad de calificación.
- Nombres y calificaciones obtenidas por todos los postulantes.
- Lista de los candidatos elegibles en orden decreciente de acuerdo con el puntaje de la calificación obtenida.
- Conclusiones y recomendaciones.

El informe de resultados deberá ser puesto a disposición en la entidad, para todos los que hubiesen postulado a una convocatoria, como garantía de la transparencia del proceso y antes que la elección se realice a efecto del ejercicio del recurso de revocatoria señalado en las presentes Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

d) Elección. La autoridad facultada de la entidad tendrá a su cargo la elección del candidato que ocupará el puesto, basada en el informe de resultados, pudiendo elegir entre los candidatos que mayor puntaje hayan obtenido y cumplan con los requisitos del puesto, conforme a su reglamento específico.

e) Nombramiento. Establecerá oficialmente la relación de trabajo entre la entidad y la persona que ingresa a la misma, o con el servidor público que fuera promovido. En caso de existir recurso de revocatoria pendiente, una vez resuelto éste se procederá al nombramiento correspondiente.

1. El nombramiento será efectuado a través de disposición expresa, emitida por autoridad competente.
2. El nombramiento especificará el ítem que corresponde al puesto vacante que se llena, no pudiendo el mismo ser utilizado para un puesto diferente.

3. El ejercicio de las funciones del puesto antes del nombramiento oficial está prohibido, bajo responsabilidad de quién lo autorice.
 4. Antes de su nombramiento, el servidor público deberá presentar los documentos que la entidad requiera para acreditar su situación personal y profesional.
 5. Para el caso de personal eventual, la relación de trabajo se establecerá mediante el respectivo contrato, suscrito entre la entidad y el servidor público contratado.
- f) **Posesión.** El nombramiento de personal surtirá efecto desde el momento de su posesión por autoridad competente. Su retribución se computará a partir de la fecha que asume funciones.

PRESENTACION DEL NUEVO EMPLEADO A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA INTERESADA

Subfunción: Inducción.

Objetivo: Dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización o viceversa.

Política: Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr la constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

Se lleva al nuevo colaborador a la unidad administrativa interesada para que conozca de su ingreso. Se le conduce a la unidad de Inducción para su adaptación al nuevo trabajo (conocimiento de la institución, políticas, objetivos, organización, etc.).

Proceso de inducción o integración

Deberá ser el conjunto de acciones que realiza el jefe inmediato superior para hacer conocer formalmente, en un corto período, al servidor público recién posesionado o que cambia de puesto: la misión, los objetivos, las políticas, las normas y reglamentos, los planes, los programas y actividades de la entidad y de la unidad a la que se incorpora, así como su correspondiente Programación Operativa Anual Individual.

La inducción tiene el objeto de reducir el tiempo y la tensión que surgen como consecuencia de la nueva condición laboral, propiciando una adaptación beneficiosa para el servidor público y la entidad.

- a) Este proceso se deberá realizar inmediatamente después de efectuada la posesión del servidor público.
- b) Periodo probatorio. El funcionario posesionado deberá cumplir un periodo de prueba, de acuerdo al siguiente detalle:

Categoría Nivel Periodo de Prueba

Ejecutivo	1°	No tiene
	2°	No tiene
Administrativo	3°	No tiene
	4°	Jefe De 3 meses
Operativo	5°	Profesional De 3 meses
	6°	Técnico-Adm. De 3 meses

7°	Auxiliar	De 3 meses
8°	Servicios	De 3 meses

Los puestos comprendidos desde el primer al tercer nivel no se encuentran comprendidos en la carrera administrativa. Los puestos correspondientes desde el cuarto al octavo nivel están comprendidos en la carrera administrativa.

Proceso de Evaluación de Confirmación

Los servidores públicos recién incorporados a la entidad y los promovidos, se sujetarán a una evaluación de confirmación en el puesto, y se realizará una vez que haya agotado el periodo probatorio. Esta evaluación estará a cargo del jefe inmediato superior.

- a) El resultado de la evaluación de confirmación servirá para determinar la continuidad del servidor público recién incorporado a la entidad, la continuidad del servidor público ascendido en un puesto o su ingreso a la carrera administrativa.
- b) El servidor público evaluado podrá ejercer su derecho a interponer el recurso de revocatoria al resultado de la evaluación de confirmación, sujetándose al procedimiento establecido al efecto en las presentes Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- c) En el reglamento específico de la entidad se deberá definir la metodología, el procedimiento y los formatos para ejecutar la evaluación de confirmación.
- d) El resultado de la evaluación de confirmación de los funcionarios de carrera será registrada en la Superintendencia de Servicio Civil.

Interinato

El servidor público podrá ejercer un puesto con carácter interino cuando se produzca una vacante por renuncia, retiro, jubilación u otras causas establecidas en las presentes Normas, por un período máximo de 90 días, que se estima que tomará el proceso normal de reclutamiento, selección y nombramiento del titular.

Es responsabilidad de la unidad encargada de la administración de personal, tomar las previsiones necesarias para que en el período citado se lleve a cabo el respectivo proceso de dotación.

También se podrá ejercer un puesto en forma interina cuando se cubra una vacante de manera temporal y hasta tanto su titular regrese a ocuparlo. Vencido el plazo para la reincorporación del titular y ante su ausencia injustificada, el puesto se declarará vacante, dando inicio al proceso normal de reclutamiento, selección y nombramiento del nuevo titular. El servidor interino continuará en el puesto hasta que se nombre al nuevo titular.

La remuneración del servidor público que cubra un puesto de mayor jerarquía en ausencia de su titular, se calculará en base al sueldo de éste último, si dichas funciones son cumplidas por un período mayor a 15 días hábiles continuos, y de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria de la entidad.

NOTESE QUE: La Unidad de Recursos Humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde a la máxima autoridad ejecutiva con el asesoramiento (staff) de la Unidad de Recursos Humanos.

V.- FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

REINGENIERIA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS

La reingeniería de recursos humanos es simplemente repensar la forma en que manejamos todos los tipos de recursos humanos en el Hospital Roberto Galindo Terán, teniendo en cuenta que factores como el capital intelectual, el conocimiento y la motivación son factores fundamentales en los hospitales actuales. El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en un hospital. El éxito del Hospital Roberto Galindo Terán dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el servicio se basa en el nivel de desempeño.

Si bien el caso del hospital Dr. Roberto Galindo Terán existen algunas personas empleadas que aporten menos de lo que reciben; de acuerdo a cualquier institución de salud para sobrevivir solo tolerará un mínimo porcentaje de estas personas, ya que en todos los casos un trabajador de bajo rendimiento puede afectar en alguna medida el desempeño de todo el grupo. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso de servicios más eficiente que el anterior.

5.1 Aspectos del personal y la reingeniería

Un amplio aspecto de temas sobre el personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas. Por lo común, las únicas funciones regulares del departamento de recursos humanos que no se esperan son las acciones disciplinarias, a menos que el proyecto este pésimamente gerenciado.

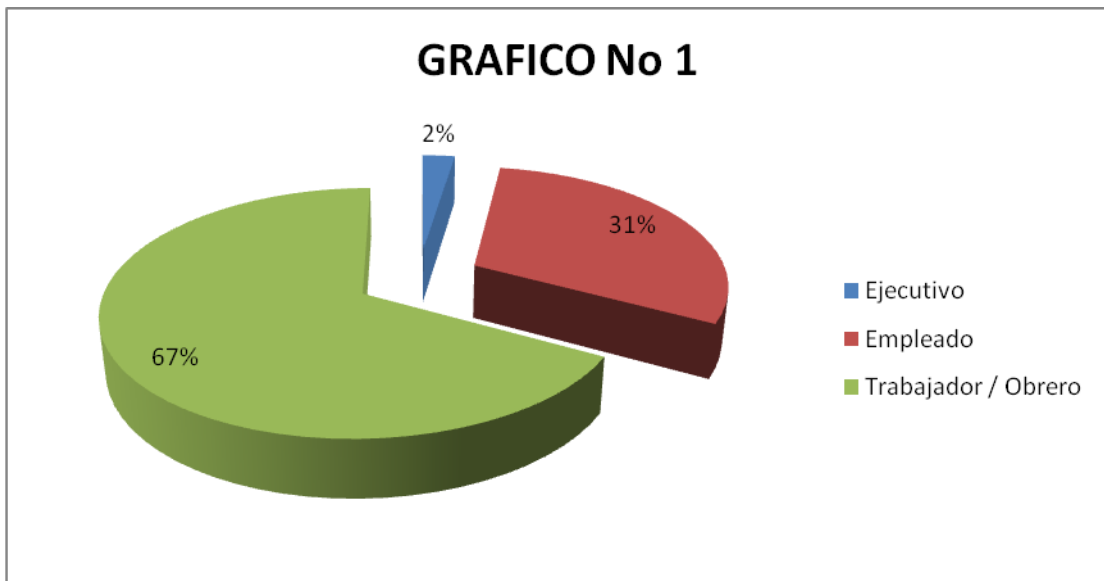
ANALISIS DE RESULTADOS DE REINGENIERIA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL HOSPITAL ROBERTO GALINDO TERAN

1.- ¿Qué puesto desempeña Ud. en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?

Cuadro 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ejecutivo	2	2
Empleado	25	31
Trabajador / Obrero	55	67
TOTAL	82	100%

Fuente: Elaboración propia.



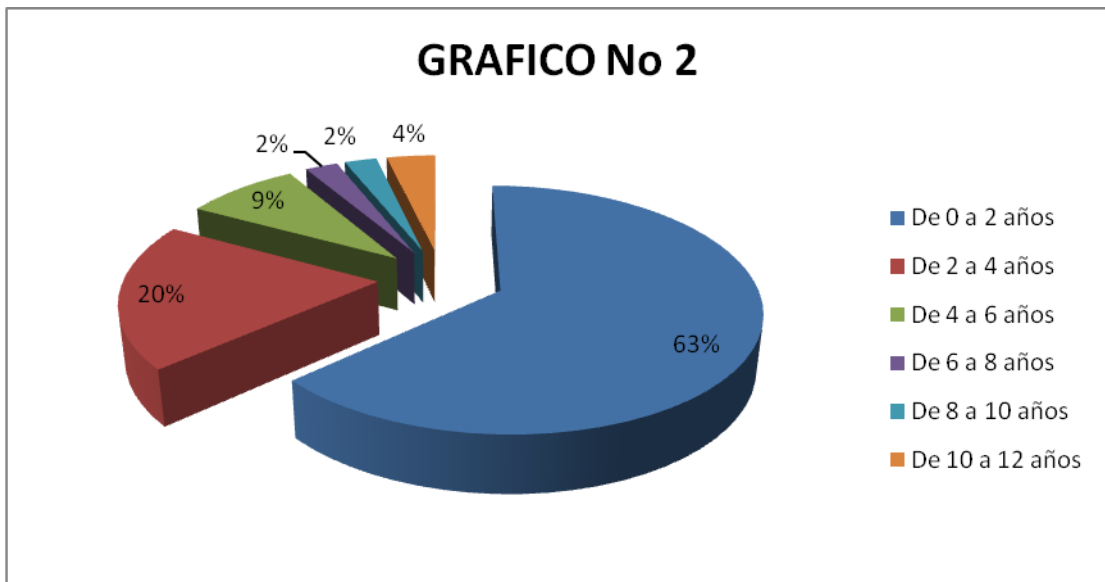
De acuerdo con las respuestas el 67% de los funcionarios contratados con recursos propios son obreros o sea personas que hacen trabajos manuales, el 31% pertenece a los funcionarios con algún tipo de formación profesional o técnica que están destinados a ocupar una oficina para su desempeño, y el 2% son cargos ejecutivos como es el Administrador del hospital conjuntamente con el planificador en salud.

2.- ¿Cuánto tiempo de labores tiene Ud. en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?

Cuadro 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 0 a 2 años	52	63
De 2 a 4 años	16	20
De 4 a 6 años	7	9
De 6 a 8 años	2	2
De 8 a 10 años	2	2
De 10 a 12 años	3	4
TOTAL	82	100%

Fuente: Elaboración propia.



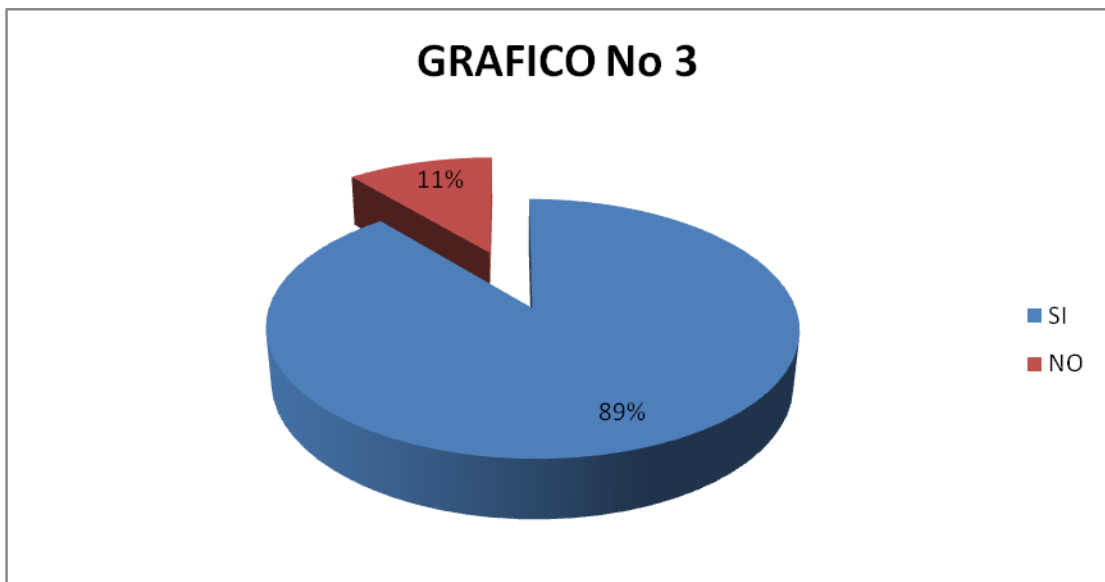
Como se ve en el gráfico la gran mayoría de los funcionarios es decir el 63% tiene una antigüedad no mayor a dos años, el 20% dicen ser funcionarios antiguos con cuatro años de experiencia, el 9% tienen una antigüedad hasta seis años, el 2% aseguran estar en su puesto de empleo entre ocho y diez años de servicio, finalizando el 4% de los encuestados dicen tener la antigüedad máxima en el hospital con más de doce años de experiencia.

3.- ¿En los procesos de reclutamiento y selección se constituye en un instrumento de evaluación importante en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?

Cuadro 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	89
NO	9	11
TOTAL	82	100%

Fuente: Elaboración propia.



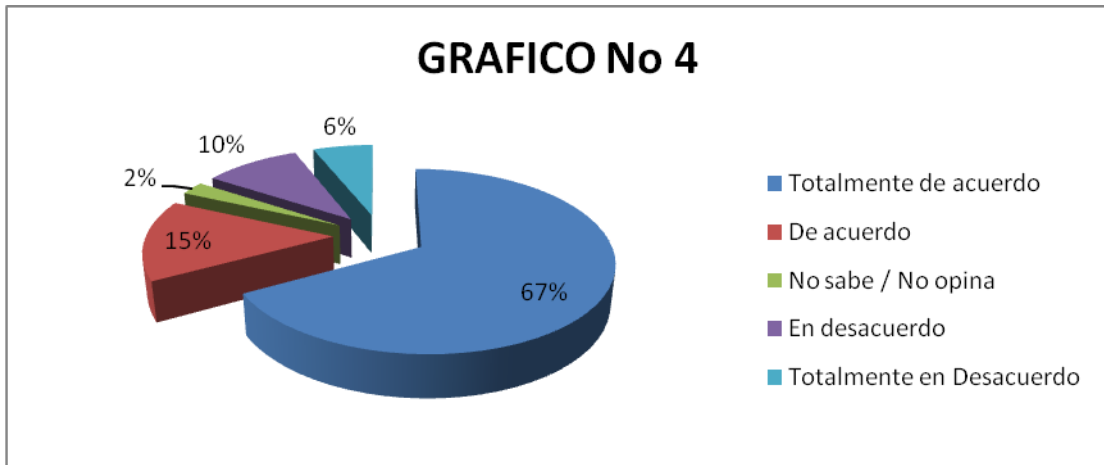
El 89% de los funcionarios encuestados aseguran que realizar un verdadero proceso de reclutamiento y selección del personal contratado se convierte en un instrumento de evaluación o comparación importante para el hospital, pero el 11% de los entrevistados dicen que no sería importante un proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos ya que esto no permite el ingreso al trabajo libremente como establece la normativa legal el derecho al trabajo.

4.- ¿Está Ud. de acuerdo que la aplicación de la reingeniería incidirá en los procedimientos utilizados en el Área de Recursos Humanos en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?

Cuadro 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	55	67
De acuerdo	12	15
No sabe / No opina	2	2
En desacuerdo	8	10
Totalmente en Desacuerdo	5	6
TOTAL	82	100%

Fuente: Elaboración propia.



Del total de los encuestados el 67% dicen que si se aplica este tipo de reingeniería incidirá en los procesos de reclutamiento y selección de personal del hospital ya que actualmente no se estaba cumpliendo con la normativa vigente en cuanto a recursos humanos, el 15% también esta de acuerdo con la reingeniería para acelerar los procesos de contratación de personal, el 2% no sabe a que se aboca la reingeniería y prefirieron no responder, el 10% esta en desacuerdo que se lleve adelante una reingeniería porque vulneran sus derechos a tener un trabajo, y el 6% esta en total

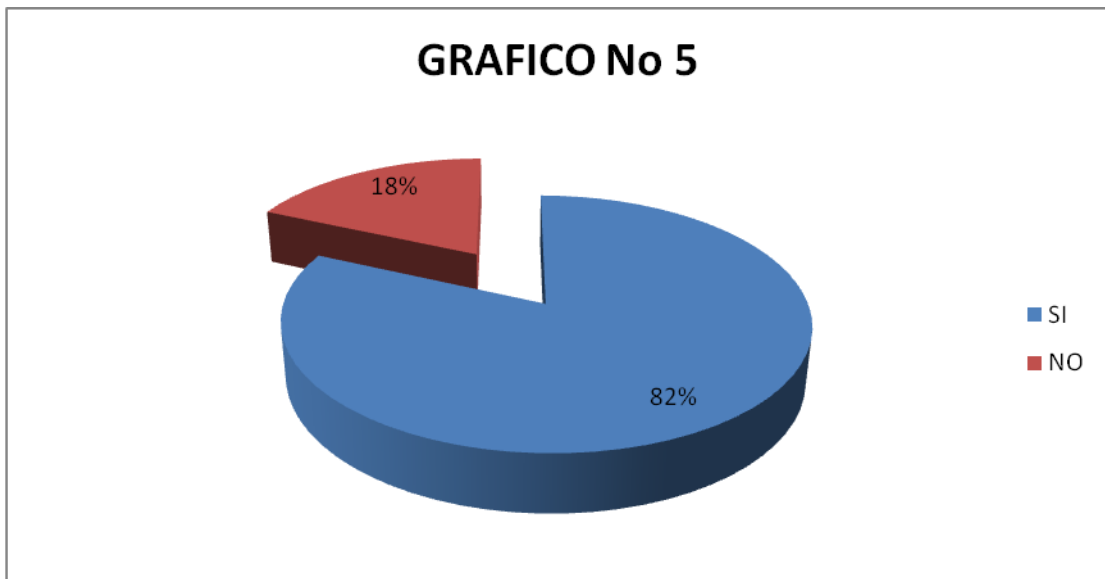
desacuerdo ya que son personas con mayor antigüedad en el hospital y temen algún tipo de cambio en los procesos actuales.

5.- ¿Los procedimientos desarrollados por la reingeniería logra evaluar la eficacia y eficiencia de los Recursos Humanos del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?

Cuadro 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	67	82
NO	15	18
TOTAL	82	100%

Fuente: Elaboración propia.



El 82% aseguran que los procedimientos de la reingeniería se lograra evaluar la eficiencia y la eficacia de los recursos humanos en el hospital dado a que cumplirá los procesos enmarcados en las normativas actuales y en la reinversión de nuevos procesos para atraer la persona mas idónea para ocupar un cargo, pero el 18% dicen que este procedimiento de reingeniería lo único que hará es tratar de clasificar a los

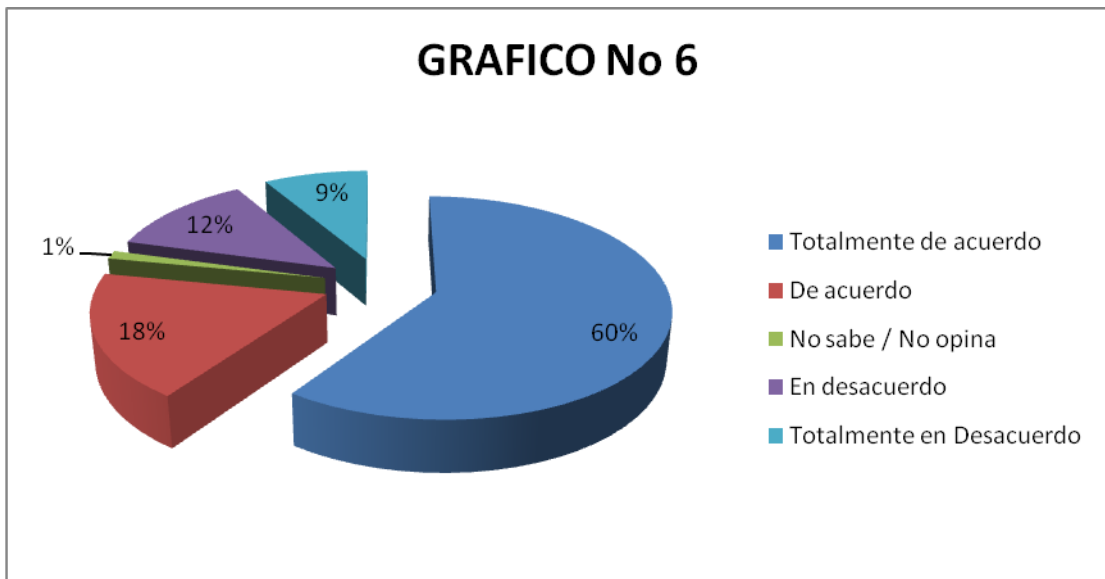
funcionarios por estatus y monto de salario ya que este disminuirá para los niveles mas bajo de la institución.

6.- ¿Está Ud. de acuerdo con que las políticas que se emplean en el reclutamiento y selección se logrará alcanzar resultados óptimos en el desempeño de los Recursos Humanos en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?

Cuadro 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	49	60
De acuerdo	15	18
No sabe / No opina	1	1
En desacuerdo	10	12
Totalmente en Desacuerdo	7	9
TOTAL	82	100%

Fuente: Elaboración propia.



El 60% de los encuestados dicen estar totalmente de acuerdo con que las políticas lograran resultados óptimos en el desempeño de los funcionarios porque se hará una comparación entre varios candidatos a un cargo vacante, el 18% también esta de

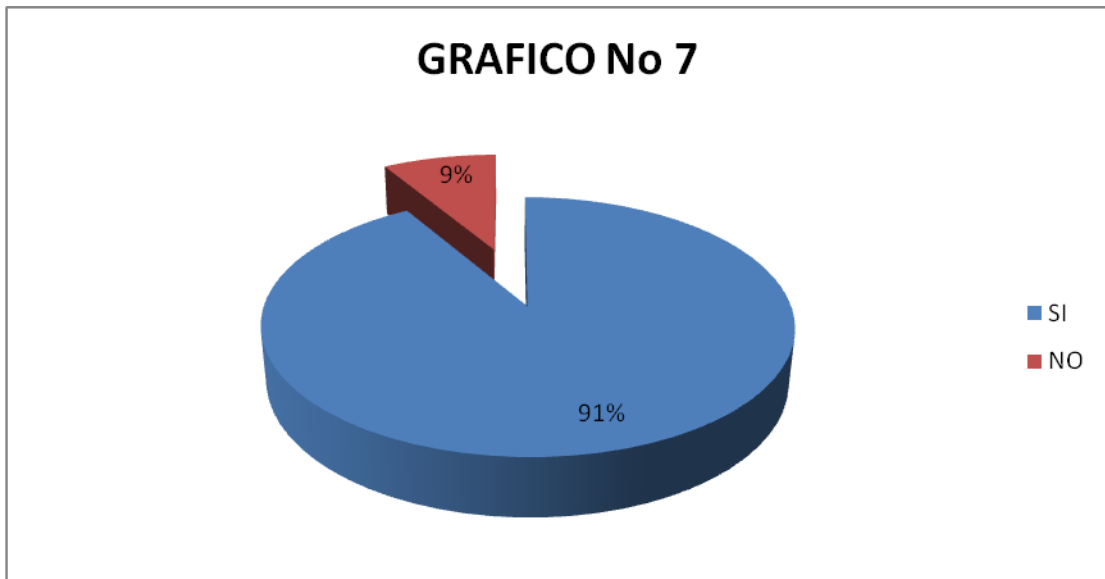
acuerdo con que las políticas deben formar parte del logro de resultados óptimos, el 1% se abstuvo a responder, el 12% de los funcionarios esta en desacuerdo de la utilización de las políticas ya que estas causaran gastos a la institución, y el 9% esta en total desacuerdo ya que nunca se hizo algo parecido en el hospital.

7.- ¿Cree Ud. que el cumplimiento de las metas y objetivos que se tienen visualizados en la reingeniería, logrará optimizar la capacidad del personal que trabaja en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?

Cuadro 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	91
NO	7	9
TOTAL	82	100%

Fuente: Elaboración propia.



De acuerdo con las respuestas de los entrevistados el 91% aseguran que se lograra optimizar la capacidad de trabajo en los funcionarios del hospital porque habrá cambios tanto tiempo esperados además que abrirá un campo de una sana

competencia entre trabajadores, el 9% de los funcionarios no están de acuerdo con la reingeniería esto se debe a la hola de cambio que habrá en esta institución para el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal con recursos propios.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo del proyecto. La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras que se cuenta con tiempo para solucionarlos, sin retrasar el proyecto; además aporta información relacionada con la planta de personal y ayuda a rediseñar los procesos de negocios; obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal. Sorprende que, con frecuencia, los planes que se cuentan con la ayuda del staff de administración del personal se ajusten con facilidad a la política corporativa, mientras que aquellos que la excluyen casi nunca lo logran. Si dentro del departamento de recursos humanos la compañía cuenta con expertos en desarrollo de la organización, éstos podrán ser útiles en el diseño del proceso de negocios y en la dirección de los aspectos de la implementación.

5.1.1 Capital humano: El recurso más valioso

Cuando el proyecto de reingeniería comience a dirigir los aspectos de personal, el valor del capital humano tomará un nuevo significado; seguirá la conciencia de que la clave para un esfuerzo de reingeniería exitoso esta en la fuerza laboral, de modo que será el personal quien se encargará de la tarea de realizar el trabajo de la nueva operación. Por tal razón no se podrá implementar ningún diseño si existen conflictos con los trabajadores. Cualquier aislamiento marcado que se forme dentro del equipo de reingeniería comenzará a desaparecer al aplicar este concepto.

Los temas que el proyecto de reingeniería debe manejar para vincular personal a un nuevo proceso pueden parecer intimidantes. El resultado debe ser trabajadores con las habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido. El proyecto, además, debe racionalizar la cantidad de personal que ofrece, pues en ocasiones se necesita reducirla, los dos objetivos anteriores conducen a una larga lista de actividades:

1. Definir posiciones y destrezas.
2. Definir una nueva organización.
4. Entrenar y reentrenar.
5. Reclasificar.
6. Retirar (si se requiere)
7. Implementar los cambios.

Durante todo el desarrollo, la moral del personal deberá mantenerse en un alto nivel. Estas tareas parecen casi arrolladoras y muchos proyectos de cambio han sido abatidos por ellas.

Por fortuna existen mecanismos para resolver los asuntos relacionados con el personal y dirigir la implementación de los proyectos de reingeniería, que convierten en ventajas las dificultades con los trabajadores, quienes aunque no están en condiciones de hacer el trabajo tan bien como las máquinas, pueden hacer una parte de su propio trabajo de implementación. Pueden en parte autoadministrarse y ayudar a diseñar e implementar los nuevos procesos de trabajos, la organización, los programas de entrenamiento y los procesos administrativos. Al proceder así, el personal puede solucionar sus propios problemas de moral y motivación; incluso, es posible que los trabajadores superen los requerimientos de diseño especificados por el proyecto de reingeniería. Esto es lo que convierte al capital humano en el más valioso recurso.

5.1.2 Lograr la reducción de costos del personal

Antes de analizar los detalles sobre como puede hacerse todo el trabajo de personal, deberá experimentarse lo referente al costo de conservación del personal, aspecto frecuentemente considerado central en la reingeniería y su principal motivación. En la mayor parte de los casos, sin embargo, la administración de un negocio no se convierte en reducciones masivas de personal, a menos que la necesidad sea urgente y no existan alternativas.

En realidad, la reingeniería puede parecer un enfoque ideal para reducir el personal, puesto que cualquier proceso de negocios que aumenta su eficiencia deberá alcanzar resultados elevados con el personal existente o los mismos resultados con menos empleados, sin afectarse en ningún caso la calidad. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los problemas que se presentan cuando se utilizan otras formas de proyectos de cambio que tratan de incorporar reducciones de personal, afectan también a la reingeniería. Estos problemas incluyen dificultades para retener al personal apropiado, la total pérdida de confianza en la gerencia, pérdida del conocimiento institucional, costos muy altos por el despido de los empleados, impacto adverso sobre la productividad y una tendencia definitiva de las áreas afectadas del negocio hacia la vinculación de personal por su propia cuenta. La reducción del personal puede exigir más tiempo que las demás actividades del proyecto de cambio y puede retrasar la implementación de otros cambios benéficos, lo cual plantea otro problema común. En muchos casos, los beneficios a corto plazo se reducen por los costos de la implementación y los beneficios a largo plazo nunca se materializan.

5.1.3 Definir nuevos trabajos

Los esfuerzos de reingeniería habrán producido un nuevo conjunto de procesos de negocios que exigirán cambios en el personal. Uno de los problemas que la

reingeniería debe resolver es la fragmentación de las posiciones que se produce como resultado de las tentativas para reducir el esfuerzo, sin aplicar el trabajo de reingeniería. En consecuencia, se supone que los nuevos procesos se habrán diseñado para que todas las posiciones puedan dedicarse al trabajo recién definido, lo cual depende, no obstante, de la manera como se divida el trabajo del proceso con responsabilidades individuales.

Existen dos o tres enfoques para organizar el trabajo en labores individuales, unidades, secciones y departamentos. El primero se fundamenta en la aplicación de las técnicas de diseño de reingeniería en un nivel muy bajo para luego agrupar las tareas en labores, éstas en unidades y así sucesivamente. El segundo consiste en detener el diseño de la reingeniería en un nivel mas alto y permitir que el personal del nivel del trabajo diseñe la parte restante; este es un enfoque de administración participativa, del tipo que el desarrollo organizacional recomendaría. Incluso, un enfoque más elevado es evaluar el trabajo en un área dada, determinar las destrezas básicas que se necesitan y comenzar la vinculación de los integrantes del equipo del cambio de reingeniería a partir del personal existente. Una vez que se ha completado el esfuerzo, los miembros del equipo se convertirán en el personal encargado de desarrollar el trabajo que se aplicó el proceso de reingeniería.

5.2 Reentrenamiento y reubicación

En proyectos de reingeniería, el reentrenamiento se utiliza como alternativa para retirar a un empleado y contratar a otro. El reentrenamiento y la reubicación se emplean escasamente, en comparación con el retiro de los empleados, aunque pueden ser mucho más útiles. Al funcionar en el paradigma cambiante, se presentarán muchas oportunidades de reubicar al personal; en estas circunstancias, la necesidad de entrenarlo puede reñir en aspectos importantes con respecto a los programas corporativos de entrenamiento que se acostumbran aplicar.

Usualmente, el entrenamiento se utiliza para ascender a un empleado de un nivel de capacidad a otro. El diseño del entrenamiento se basa en la disponibilidad de recursos ya que, en común de los negocios, se adquiere en fuentes externas. Por lo general, se requiere un esfuerzo significativo en el diseño de este tipo de programa de entrenamiento, debido al necesario aumento de destrezas que él implica. El proceso de reingeniería apoya el diseño del entrenamiento aportando los requerimientos detallados del proceso de trabajo, es decir, el conocimiento es específico y las condiciones de destreza de cada posición, relacionados con las actividades del nuevo proceso.

5.3 Enfoques sobre el desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es una nueva fuerza que por su probada eficacia se utiliza mucho en la administración de los negocios, y cuyas raíces se remontan a los años treinta, aunque sólo se pusieron en práctica mucho tiempo después. En algunas situaciones el único enfoque de cambio que tiene sentido, pese a que la reingeniería y el desarrollo organizacional no son aliados naturales. Las bases teóricas de una y otro pueden considerarse como extremos opuestos del aspecto de la ciencia de la administración de los negocios; sin embargo, coinciden y cooperan muy bien cuando el paradigma cambiante se integra a la reingeniería. Esta habilidad de colaboración mutua ha permitido que el desarrollo organizacional se utilice como una de las herramientas en las que se basa la reingeniería dinámica aplicada a los negocios.

5.3.1 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (OD) es un conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por si mismas, principalmente a través de la administración del cambio. El OD es un campo muy amplio relacionado con la ingeniería y la psicología industrial, el entrenamiento y la conformación del equipo. Como todo cambio organizacional, el comportamiento y los factores del desempeño son de

interés para el OD; son centenares los métodos que quedan, al menos vagamente, bajo el campo del desarrollo organizacional. Por consiguiente, es difícil recomendar el desarrollo organizacional sin analizar los aspectos particulares que son interesantes en este campo, debido a que algunos de estos métodos han adquirido el calificativo de caprichosos en opinión de mucha gente de negocios.

5.3.2 Utilizar el desarrollo organizacional en proyectos de reingeniería

El desarrollo organizacional, la antítesis de las técnicas monolíticas de administración estructuradas de arriba hacia abajo ¿puede apoyar un proyecto de reingeniería que es la más avanzada forma de administración estructurada? OD y reingeniería pueden y deben utilizarse en conjunto; sus puntos de vista opuestos les permiten superar parte de las debilidades de con respecto al otro. Al unir estos dos enfoques, se aprecian sus beneficios fundamentales: de la reingeniería se deben aprovechar la habilidad para determinar los resultados del proyecto, evaluar su impacto a través de la organización y definir el apoyo del desarrollo organizacional deben aprovecharse el compromiso de la fuerza laboral, el aumento del desarrollo individual y el trabajo en equipo.

5.3.3 Obtener el compromiso de los trabajadores

Una de las principales ventajas del desarrollo organizacional es la generación de sentimientos de compromiso que, sin lugar a dudas, es uno de los problemas más difíciles que enfrenta la reingeniería. Una vez que se ha desarrollado un diseño de proceso bueno y nuevo, mediante mecanismos sistemáticos ¿Cómo hace la gerencia para convencer a los trabajadores de que el nuevo diseño es bueno?

El enfoque del desarrollo organizacional es involucrar al personal en el trabajo de diseño, de modo que pueda esperarse el apoyo de cualquier personal que se encuentre entre los diseñadores del nuevo proceso, lo cual no impide que se presenten algunas complicaciones; sin embargo, se ha encontrado que este método es muy efectivo. La

otra ventaja de la reingeniería es su habilidad para aislar el trabajo de los individuos y mostrar como la labor de cada uno contribuye al éxito del proceso, hecho que por lo general es motivante y, cuando no lo es, los mismos diseños del proceso pueden brindar estándares frente a los cuales se pueden medir el desempeño de cada miembro del personal.

5.4 Manejar las transacciones difíciles

Cualquier proyecto de cambio tiene algunos efectos colaterales que son menos agradables de tratar; el más difícil, claro está, es la desvinculación del personal cuyo eufemismo común es el retiro. Además, cuando un empleado pierde parte de su status se suscitan problemas que se trasladan al departamento de recursos humanos, aunque allí lo que se puede hacer es seguir las reglas establecidas para sus situaciones de personal. Sin embargo, el proyecto de cambio mismo puede dar ciertos pasos mientras elabora los planes para el nuevo proceso y durante la implementación.

5.4.1 El retiro

El equipo de cambio puede recibir la posibilidad de retiro con diversas emociones. Cuando la eficiencia es el agente de la motivación, el hecho de que exista exceso de personal es la señal más segura del éxito de la reingeniería puesto que, si la eficiencia se entiende como reducciones de costos actuales, el retiro de algunos miembros del personal será esencial. No obstante, el costo del retiro puede ser muy grande; la experiencia ha demostrado que, en ocasiones, las reducciones del personal no tienen el efecto deseado, como ocurrirá en los siguientes casos:

Problemas con el personal que permanece: los trabajadores no retirados pueden reaccionar en forma negativa cuando alguno de sus compañeros deba marcharse. En casos extremos, los clientes pueden llegar a conocer las dificultades y perder la confianza en el negocio.

El tamaño del personal vuelve a aumentar: Los niveles del personal pueden aumentar cuando las restricciones disminuyen la capacidad de trabajo más de lo esperado.

Los costos del retiro son altos: el retiro, con frecuencia, es más costoso de lo que se calculó.

5.4.2 Problemas por las categorías de trabajo

La práctica de utilizar un sistema rígido de categorías de trabajo para controlar el pago de compensaciones laborales es casi universal. La gerencia se ve forzada a utilizar un sistema de este tipo para protegerse de las acusaciones de trato inequitativo y de no aplicar prácticas igualitarias. De otro lado, las estructuras por categorías deben constituirse para evitar que los empleados antiguos aumenten demasiado sus ingresos, como resultado de los incrementos salariales. La aplicación de un sistema gradual hace que las categorías de trabajo sean un aspecto importante para toda la compañía.

Uno de los problemas que se experimenta con más frecuencia en la administración de las compensaciones laborales es la retribución por niveles de rendimiento, producto de la presión que los gerentes ejercen sobre el sistema en su búsqueda para compensar a sus mejores elementos. En teoría, el desempeño no debe ser el motivo para aumentar de nivel en especial si se tiene en cuenta que, cuando la retribución por niveles de rendimiento se extiende al punto y corromper el sistema de categorías de trabajo en una corporación, el proyecto de reingeniería puede verse afectado en dos formas.

Primero, dificultando la reasignación de labores porque las categorías se superponen, posiblemente como resultado de la aparición de un descenso considerable. Segundo,

el departamento de recursos humanos puede presionar el proyecto para hacer descender deliberadamente los niveles.

En una reestructuración general, existe una forma satisfactoria de resolver este problema. El sistema total de niveles se puede cambiar dando a la compañía la oportunidad de hacer algunos otros ajustes al sistema de compensación, tales como rutas de avance en paralelo para los gerentes y colaboradores específicos (técnicos y vendedores). En algunos casos puede ser posible utilizar este enfoque para un proyecto de reingeniería mediante la creación de un nuevo sistema de compensación sólo para los nuevos procesos, dejando las otras partes de la compañía sin modificar. Esto le dará al personal de los nuevos procesos un status adicional, como reconocimiento a su labor en calidad de pioneros. La utilización de nuevas tablas y esquemas de compensación será especialmente atrayente si los equipos de alto desempeño hacen el trabajo de los nuevos procesos de negocios.

5.5 Controlar la moral durante el proceso de reingeniería

Todos los tipos de proyectos de cambio tienen la posibilidad de intimidar y desmoralizar al personal de cualquier empresa, ya que los cambios amenazan la seguridad de sus cargos; en años recientes y con más frecuencia de la esperada, los proyectos de cambio han estado cubriendo escasamente las reducciones de personal. Sin embargo, en la mayoría de los casos, durante los esfuerzos de reingeniería es posible mantener los problemas relacionados con la moral del personal en un nivel tolerable. Además del manejo apropiado de las difíciles negociaciones con el personal, como ya se analizó, algunas técnicas se aplican en forma directa a la moral misma.

5.6 Construir una nueva capacidad de recursos humanos

Para complementar y apoyar un proceso de reingeniería continuo, se necesitará una capacidad administrativa de recursos humanos. El personal corporativo que desempeña esta función debe ser tan flexible como el nuevo ambiente de cambio en donde se desarrollarán los procesos de negocios de la compañía. Sin esta flexibilidad, se estarán cambiando las actividades de personal del negocio. El nuevo departamento de recursos humanos deberá estar en capacidad de tomar parte en forma productiva en los muchos proyectos de reingeniería que se llevarán a cabo. Se recomienda especialmente contar con un experto en desarrollo organizacional.

El staff de recursos humanos es uno de los participantes más importantes en el esfuerzo por su capacidad de retirar los elementos amenazadores de los prospectos del cambio. Sus procesos y sus consejos deberán ayudar al personal a acostumbrarse al cambio y a confiar en la compañía. Además, el departamento de recursos humanos deberá encontrar mecanismos para aumentar el crecimiento de identidad corporativa en todos los empleados.

Unos de los objetivos claves a largo plazo al emplear la reingeniería es aumentar el autodesarrollo del personal: elevar su nivel de respuesta y su contribución al negocio. La medida en la que estos propósitos se mantengan e incrementen, será también la medida en la que la ventaja competitiva de la compañía se mantenga e incremente.

VI.- INVERSIONES, COSTOS DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA (PRESUPUESTO)

Los costos de ejecución de la Propuesta para la reingeniería de los procesos de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán, en el caso de contratos con recursos propios están divididos en tres rubros:

- 1.- Los costos de acuerdo a escalas del Ministerio de Salud y Deportes para los procesos de reclutamiento hasta llegar a la recepción de propuestas de los candidatos y con sus respectivas cartas de agradecimientos por la postulación al cargo.
- 2.- Los costos de acuerdo a escalas del Ministerio de Salud y Deportes para los procedimientos de selección de recursos humanos que llegaría hasta la contratación y posterior inducción del funcionario al cargo.
- 3.- Los costos de acuerdo a escalas del Ministerio de Salud y Deportes para los procedimientos de inducción del personal seleccionado a su nuevo puesto de trabajo.

PRESUPUESTO GENERAL

Reingeniería de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Recursos

Humanos para el Hospital Roberto Galindo Terán

(Expresados en Bolivianos)

COSTO DE RECLUTAMIENTO	2.000.-
COSTO CARTA DE AGRADECIMIENTOS	600.-
COSTO DE SELECCIÓN	4.500.-
COSTO DE EVALUACION DEL PROCEDIMIENTO	2.800.-
COSTO CONTRATACION E INDUCCION	800.-
TOTAL -----	10.700.-

El costo total será de Diez Mil Setecientos Bolivianos 00/100, para la aplicación de la reingeniería para todos los procesos de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para el Hospital Roberto Galindo Terán, en el caso de contratos con recursos propios, dado que el proceso se hará una sola vez para todos los cargos ya que estos directamente pertenecerían a la carrera administrativa contemplado en el Estatuto del Funcionario Publico.

VII.- INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Todo proceso de reingeniería pretende alcanzar uno o varios objetivos. La reingeniería es eficaz en la medida en que logra esos objetivos y es eficiente cuando lo consigue con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados, es decir, de sus salidas. En la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, se deben intervenir para corregir lo inadecuado y ajustar su funcionamiento. Crear subsistemas de control automático (retroalimentación) sería lo ideal para que las correcciones se efectúen en el momento y etapas precisas.

Pueden sugerirse algunas mediciones de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección.

- Costos de las operaciones de reclutamiento y selección.
- Costos de admisión.
- Costo de admisión por fuente de reclutamiento
- Total de admisiones.
- Total de admisiones por fuente de reclutamiento
- Calidad por fuente
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas a la vez que proporcionan aumento en la productividad. Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección.

1. Acoplamiento del hombre al cargo y por ende satisfacción con el empleo.
2. Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones.

3. Mejoramiento del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores candidatos.
4. Mayor estabilidad del personal y la consiguiente reducción de la rotación de personal.
5. Mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal.
6. Mejoramiento y menor esfuerzo en capacitación debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo.

En cuanto al proceso de selección en sí, una de las maneras de evaluar su funcionamiento es utilizar el cociente de selección, que puede calcularse mediante la ecuación siguiente como indicador de reclutamiento y selección de recursos humanos en el Gobierno Municipal de Cobija:

$$CS = \frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos admitidos}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos examinados}} \times 100$$

VIII.- CRONOGRAMA PROPUESTO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

GESTION 2012

N°	ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Recolección y Levantamiento de información				■	■																			
2	Análisis y tabulación de datos				■	■																			
3	Evaluación de Resultados				■	■																			
4	Planificación del Proyecto					■	■																		
5	Proceso de reingeniería en Reclutamiento						■	■	■	■															
6	Proceso de reingeniería en Selección e Inducción									■	■	■	■												
7	Conclusión del Proyecto													■	■	■									
8	Primera Presentación del trabajo Final																■	■							
9	Etapas de correcciones a observaciones																	■	■						
10	Presentación Final																					■			
11	Defensa Final del Proyecto																							■	■

IX.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

□ En el Hospital Roberto Galindo Terán los procesos de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos son pasados por alto ya que a su entendimiento como es recursos propios pueden realizar la contratación de personal sin ningún proceso que pruebe su legalidad, cuya evidencia más significativa es que solamente un 5% de los funcionarios fue sujeto a un procedimiento de reclutamiento y selección al ingresar al hospital, lo que equivale a 3 funcionario de los 46 que existen en la planta administrativa; así mismo un 95% de los funcionarios no fueron sometidos a un procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

□ La mayoría de los funcionarios del Hospital Roberto Galindo Terán, desconocen aspectos de la institución de vital importancia para el desempeño eficiente de sus labores, como ser: La estructura orgánica de la institución, el nivel jerárquico al que pertenece su cargo, el Manual de Funciones de la institución, las Políticas de Personal existentes, las oportunidades de promoción que se les da.

□ Debido a las deficiencias encontradas en los funcionarios, respecto al grado de conocimiento que tienen sobre la institución y sobre sus cargos, nos lleva a determinar que existe la necesidad de aplicar una reingeniería de procesos en cuanto reclutamiento y selección de recursos humanos en el Hospital Roberto Galindo Terán, que subsane estas falencias, con lo que queda respaldar la propuesta planteada.

□ La inexistencia de políticas en materia de reclutamiento y selección de personal, impide que los funcionarios del Hospital Roberto Galindo Terán puedan desempeñarse eficientemente.

□ De acuerdo a las conclusiones anteriores se elaboro una propuesta de reingeniería de procesos de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos para mejorar el desempeño del personal del Hospital Roberto Galindo Terán, con lo que se cumplió el objetivo general del presente trabajo.

RECOMENDACIONES

□ Se debe someter al 100% del personal del Hospital Roberto Galindo Terán a una reingeniería de procesos de Reclutamiento y en especial a un proceso de Selección de Recursos Humanos, después hacer que se lleve a cabo el proceso de Institucionalización de los cargos, donde se definirá que funcionarios permanecerán en la institución y en qué cargo y que nuevos funcionarios ingresaran, como una acción que llevara al cumplimiento satisfactorio de las funciones asignadas a los cargos y los logros de los objetivos organizacionales, lo que redundara en la eficiencia del Hospital Roberto Galindo Terán.

□ Las Políticas de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos propuesta debe ser incluida en las políticas vigentes en la institución y ser llevada a cabo cada vez que sea necesario.

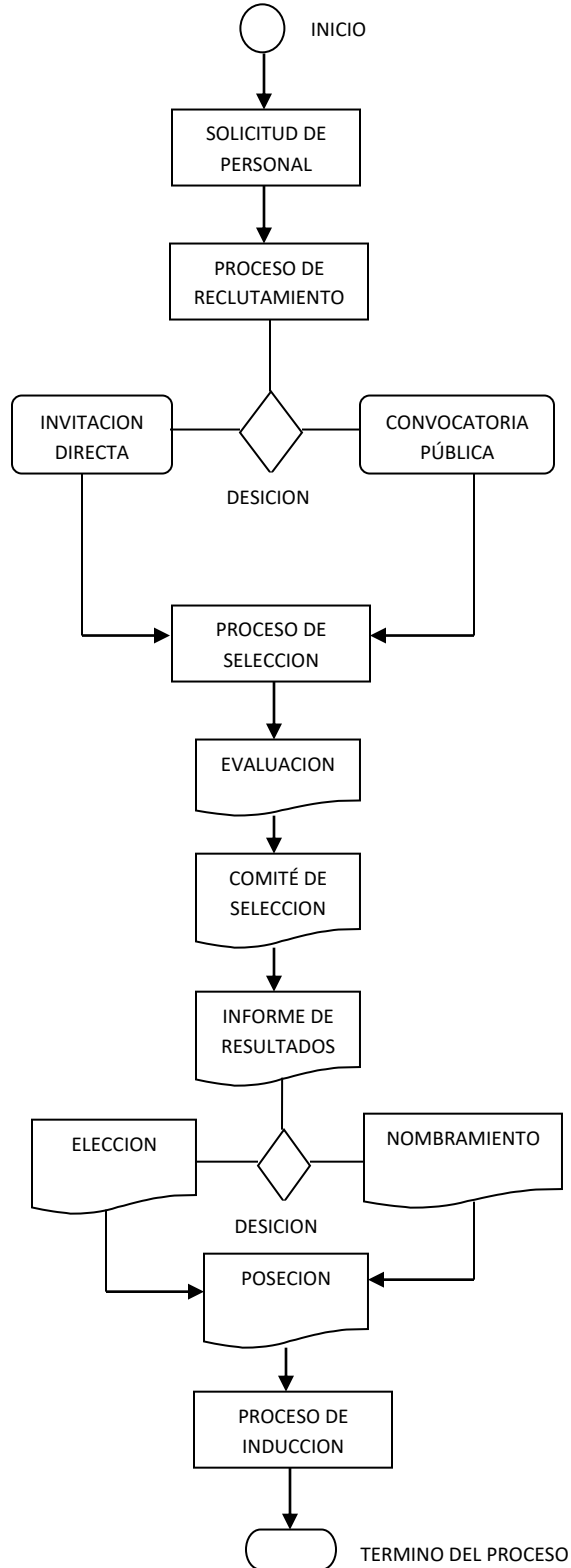
X.- BIBLIOGRAFÍA

- Auerbach, E. (1994), "Reingeniería para el éxito: respondiendo al cliente y al mercado", Finanzas, Primavera.
- Chiabenato Idalberto, (2005) "Administración de Recursos Humanos", Edición N° 2 Santa Fe de Bogota, Editorial Atlas S.A.
- Chruden J. Herbert / Sherman W. Arthur, (2001) "Administración de Personal", Primera edición México D.F, Compañía Editorial Continental S.A.
- De Val Pardo, I. (2006). Centros Hospitalarios. Pensamiento estratégico y creación de valor. Washington, D.C. Organización Panamericana de la Salud. Segunda Edición.
- French L. Wendel, (2000)" Administración de Recursos Humanos", Edición N° 1 DF México, Editorial LIMUSA S.A.
- Hammer, M., Champy, J. (1994). Reingeniería. Washington, D.C. Editorial Norma.
- Institute of Industrial Engineers. (1995). Más allá de la Reingeniería, México. CECSA.
- Malagón, G., Galán, R., & Pontón, G. (2000). Administración Hospitalaria. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Médica Panamericana.
- Malagón, G., Galán, R., & Pontón, G. (2006). Garantía de Calidad en Salud. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Médica Panamericana.
- Nieto Irigoyen, R. (1995). Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP.
- Pigors, Paúl, Meyers Charles, (2005) "Administración de Personal", Edición N° 4 México DF Editorial CONTINENTAL S.A.
- Pineda, E.B., De Alvarado, E.L., & De Canales, F.H.+ (1994). Metodología de la Investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud. Washington, D.C. Organización Panamericana de la Salud. Segunda Edición.

- Price Waterhouse,(2000) ” Seminario: Búsqueda y selección de recursos humanos”
- Weimer, R. (1996). Estadística. 1era edición. México. Ed.CECSA
- WetherWillian, (2007) “Administración de personal y Recursos humanos”, Edición N° 4, Mc Graw Hill.

ANEXO No 1

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (NB-SAP)



ANEXO No 2
ENTREVISTA AL JEFE DE PERSONAL

Estimado(a) Amigo, El motivo de la siguiente entrevista es para conocer un poco más acerca del proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo dentro de la institución mediante la unidad de recursos humanos del Hospital Roberto Galindo.

Datos Generales.

Nombre: _____

Edad: _____ Cargo: _____

Carrera profesional: _____ Experiencia laboral: _____

Responda lo que estime correcto:

1. ¿Especifique que es para usted el reclutamiento de personal?
2. ¿Cuáles son las fuentes que usted utiliza para reclutar al personal de la institución?
3. ¿Qué canales de reclutamiento utiliza?
4. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal que utiliza la institución?
5. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza la institución para seleccionar su personal?
6. ¿Qué requisitos solicita para el puesto?
7. ¿Cuáles son los puntos que usted considere más importantes al realizar una entrevista a los candidatos?

ANEXO No 3
ENTREVISTA DE RECURSOS HUMANO AL SOLICITANTE

Fase 1.

1. Generalmente se empieza con un saludo.
2. El Jefe de Recursos humanos se presenta al postulante.
3. El postulante entrega el curriculum y el jefe de recursos humanos revisa.

Fase 2.

Esta fase normalmente se compone de Preguntas que el jefe de recursos humanos le realiza al postulante.

1. ¿Actualmente está trabajando?
2. ¿Dónde y que actividades realiza?
3. ¿Cuál fue su último puesto de trabajo?
4. ¿Dónde y cuanto tiempo trabajo?
5. ¿Cuál fue el motivo de su salida?
6. ¿Cuánto era su salario, le brindaban algún beneficio adicional?
7. ¿Cuáles son sus expectativas salariales?
8. ¿Sabe hablar inglés, donde lo estudio?
9. ¿Qué sabe acerca de la empresa?
10. ¿Tiene disponibilidad para viajar?
11. ¿Posee disponibilidad inmediata?
12. ¿Cuánto tiempo le tomaría trasladarse de su casa al trabajo?

MUCHAS GRACIAS

ANEXO No 4

ENCUESTA

INSTRUCCIONES

La presente encuesta, tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación científica titulada: “Reingeniería en los Procesos de Reclutamiento y Selección de los Recursos Humanos del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán, Caso recursos Propios”; por lo que se solicita que en las preguntas que a continuación se le presenten, marque con un aspa (X), frente a la interrogante que Ud. considere valedera. Se le agradece su participación.

1. ¿Qué puesto desempeña Ud. en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?
 - a. Ejecutivo ()
 - b. Empleado ()
 - c. Trabajador / Obrero ()
 - d. No sabe ()

2. ¿Cuánto tiempo de labores tiene Ud. en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?
 - a. De 0 a 2 años ()
 - b. De 2 a 4 años ()
 - c. De 4 a 6 años ()
 - d. De 6 a 8 años ()
 - e. De 8 a 10 años ()
 - f. De 10 a 12 años ()

3. ¿En los procesos de reclutamiento y selección se constituye en un instrumento de evaluación importante en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?
 - a. Si ()
 - b. No ()

4. ¿Está Ud. de acuerdo que la aplicación de la reingeniería incidirá en los procedimientos utilizados en el Área de Recursos Humanos en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. De acuerdo ()
- c. No sabe / No opina ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en Desacuerdo ()
- f. No sabe ()

5. ¿Los procedimientos desarrollados por la reingeniería logra evaluar la eficacia y eficiencia de los Recursos Humanos del Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?

- a. Si ()
- b. No ()

6. ¿Está Ud. de acuerdo con que las políticas que se emplean en el reclutamiento y selección se logrará alcanzar resultados óptimos en el desempeño de los Recursos Humanos en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. De acuerdo ()
- c. No sabe / No opina ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en Desacuerdo ()

7. ¿Cree Ud. que el cumplimiento de las metas y objetivos que se tienen visualizados en la reingeniería, logrará optimizar la capacidad del personal que trabaja en el Hospital Dr. Roberto Galindo Terán?

- a. Si ()
- b. No ()